



**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
MINISTRY OF EDUCATION AND TRAINING

# **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

# **VỀ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP**

DÀNH CHO CÁN BỘ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP

## **TẬP 1**



Biên soạn: Tổ Công tác triển khai Đề án 1665  
Hiệu đính và Triển khai tài liệu: Công ty CP Công nghệ Giáo dục Novaedu

## GIỚI THIỆU VỀ TÀI LIỆU

Ngày 30/10/2017, Thủ tướng Chính phủ ký ban hành Quyết định số 1665/QĐ-TTg phê duyệt Đề án “*Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025*” (Đề án). Mục tiêu chung của Đề án là thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp của học sinh, sinh viên và trang bị kiến thức, kỹ năng về khởi nghiệp cho học sinh, sinh viên trong thời gian học tập tại các nhà trường; Tạo môi trường thuận lợi để hỗ trợ học sinh, sinh viên hình thành và hiện thực hóa các ý tưởng, dự án khởi nghiệp, góp phần tạo việc làm cho học sinh, sinh viên sau khi tốt nghiệp.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của Đề án là hỗ trợ đào tạo khởi nghiệp. Cụ thể, hình thành đội ngũ cán bộ làm công tác tư vấn, hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp tại các trường đại học, trường cao đẳng, trường trung cấp, học viện trong cả nước và tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ đối với đội ngũ cán bộ này. Đề án cũng tiến hành triển khai việc biên soạn và ban hành bộ tài liệu cung cấp kiến thức, kỹ năng khởi nghiệp cho học sinh, sinh viên, tài liệu đào tạo cán bộ tư vấn hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp, tài liệu đào tạo giáo viên hướng nghiệp.

Với vai trò là cơ quan thường trực của Đề án, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã giao nhóm chuyên gia đến từ Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và Trường Đại học Bách khoa Hà Nội xây dựng bộ tài liệu tham khảo về khởi nghiệp, gồm 3 cuốn:

- 1) Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp cho sinh viên dành cho lãnh đạo các trường đại học.
- 2) Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp dành cho cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp các trường đại học.
- 3) Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp dành cho sinh viên các trường đại học.

Tài liệu “*Tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp dành cho cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp các trường đại học*” được biên soạn với các mục tiêu sau đây:

- 1) Cung cấp một cái nhìn tổng quan về hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học, sự cần thiết phải thúc đẩy khởi nghiệp trong trường Đại học. Đưa ra được một số gợi ý hướng dẫn về xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học cho các trường đại học Việt Nam.

2) Cung cấp các kiến thức nền tảng về khởi sự kinh doanh, khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo để các cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp cho sinh viên có thể tư vấn cho sinh viên về tinh thần khởi nghiệp, cung cấp một số công cụ cơ bản cho việc xây dựng các ý tưởng khởi nghiệp giai đoạn ban đầu.

3) Gợi ý một số kỹ năng cơ bản cần có dành cho cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp, bao gồm Cố vấn, Huấn luyện, Kết nối để cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp phát triển bản thân và hỗ trợ tốt hơn cho các nhà khởi nghiệp.

Tài liệu được chuẩn bị ở phiên bản thứ nhất và sẽ tiếp tục được bổ sung, cập nhật. Các ý kiến góp ý của chuyên gia, đồng nghiệp và người đọc xin gửi về cho Nhóm xây dựng Bộ tài liệu qua email: [tailieukhoinghiep1665@gmail.com](mailto:tailieukhoinghiep1665@gmail.com) để hoàn thiện cho các bản cập nhật gần nhất.

## MỤC LỤC

<b>CHƯƠNG 1</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Các thuật ngữ cơ bản</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Vai trò của trường Đại học trong thúc đẩy khởi nghiệp</b> .....	<b>7</b>
1.2.1. <i>Vai trò của trường đại học trong hệ sinh thái</i> .....	7
1.2.2. <i>Vai trò của trường đại học trong các giai đoạn khởi nghiệp</i> .....	8
<b>1.3. Khởi sự kinh doanh</b> .....	<b>9</b>
1.3.1. <i>Các cách tiếp cận về khởi sự kinh doanh</i> .....	9
1.3.2. <i>Phân loại KSKD</i> .....	9
1.3.3. <i>Chuẩn bị KSKD</i> .....	10
1.3.3.1. <i>Tư duy KSKD</i> .....	10
1.3.3.2. <i>Kiến thức cần thiết</i> .....	10
1.3.3.3. <i>Tinh thần doanh nhân</i> .....	11
1.3.4. <i>Quy trình KSKD</i> .....	12
1.3.5. <i>Lập kế hoạch kinh doanh</i> .....	14
<b>1.4. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo</b> .....	<b>16</b>
1.4.1. <i>Sơ lược về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo</i> .....	16
1.4.2. <i>Các kiến thức cần thiết trong KNĐMST</i> .....	18
1.4.2.1. <i>Tư duy thiết kế</i> .....	18
1.4.2.2. <i>Khởi nghiệp tinh gọn</i> .....	20
1.4.2.3. <i>Lược đồ mô hình kinh doanh</i> .....	22
<b>1.5. Khởi sự kinh doanh xã hội</b> .....	<b>24</b>
1.5.1. <i>Các khái niệm cơ bản</i> .....	24
1.5.2. <i>Động cơ của khởi nghiệp xã hội</i> .....	26
1.5.3. <i>Tư duy thiết kế trong khởi sự kinh doanh xã hội</i> .....	27
1.5.4. <i>Lược đồ mô hình kinh doanh xã hội (Social Business Model Canvas - SBMC)</i> .....	28
<b>CHƯƠNG 2</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1. Kinh nghiệm một số trường đại học trên thế giới</b> .....	<b>31</b>
2.1.1. <i>Viện Công nghệ Massachusetts (Hoa Kỳ)</i> .....	31
2.1.2. <i>Đại học Lund (Thụy Điển)</i> .....	32
2.1.3. <i>Viện Khoa học và Công nghệ Tiên tiến Hàn Quốc (Hàn Quốc)</i> .....	34
2.1.4. <i>Đại học Tự do Brussel (Bỉ)</i> .....	35
2.1.5. <i>Đại học Quốc gia Singapore (Singapore)</i> .....	37
<b>2.2. Một số gợi ý triển khai hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp trong trường đại học</b> .....	<b>39</b>
2.2.1. <i>Mô hình hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học</i> .....	39
2.2.2. <i>Ba giai đoạn triển khai</i> .....	40
2.2.2.1. <i>Giai đoạn một</i> .....	40
2.2.2.2. <i>Giai đoạn 2</i> .....	40
2.2.2.3. <i>Giai đoạn 3</i> .....	40
2.2.3. <i>Các gợi ý triển khai bước đầu</i> .....	41

<b>CHƯƠNG 3</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1. Vai trò, trách nhiệm của cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2. Các kỹ năng tư vấn, hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2.1. Kỹ năng cố vấn</b> .....	<b>48</b>
3.2.1.1. <i>Khái niệm</i> .....	48
3.2.1.2. <i>Nội dung cụ thể trong từng giai đoạn</i> .....	48
<b>3.2.2. Kỹ năng huấn luyện</b> .....	<b>50</b>
3.2.2.1. <i>Các kỹ năng cần thiết của huấn luyện viên giỏi</i> .....	51
3.2.2.2. <i>Những nguyên tắc cơ bản trong huấn luyện</i> .....	52
3.2.2.3. <i>Mô hình GROW trong huấn luyện</i> .....	53
<b>3.2.3. Kỹ năng xây dựng mối quan hệ</b> .....	<b>54</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>55</b>
<b>PHỤ LỤC 2</b> .....	<b>60</b>
<b>PHỤ LỤC 3</b> .....	<b>62</b>

## CHƯƠNG 1

### KIẾN THỨC CHUNG VỀ KHỞI NGHIỆP

Nhằm mục đích cung cấp những kiến thức chung, cơ bản về khởi nghiệp, Chương một sẽ tổng quan về:

- (1) Các khái niệm cơ bản về khởi nghiệp,
- (2) Vai trò và lợi ích của trường đại học trong việc thúc đẩy khởi nghiệp

Sau đó đi vào chi tiết hơn về ba loại hình của khởi nghiệp gồm

- (1) Khởi sự kinh doanh
- (2) Khởi nghiệp ĐMST
- (3) Khởi sự kinh doanh xã hội.

#### 1.1. Các thuật ngữ cơ bản

- **Khởi nghiệp (Entrepreneurship)**: là việc bắt đầu một công việc kinh doanh. Có thể phân chia ba loại hình khởi nghiệp khác nhau: khởi nghiệp doanh nghiệp vừa và nhỏ; khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội. Hai loại hình khởi nghiệp doanh nghiệp vừa và nhỏ; và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo khác nhau cơ bản trên bốn tiêu chí cơ bản như: mục đích khởi nghiệp, quy trình, thị trường mục tiêu, hàm lượng đổi mới sáng tạo, và tiềm năng tăng trưởng. Riêng với loại hình khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội, do tính chất linh hoạt về mặt hình thức pháp lý, khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội khác nhau cơ bản với khởi nghiệp doanh nghiệp vừa và nhỏ và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo về mục tiêu khởi nghiệp (cân bằng giữa lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội).

- **Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME)**: Doanh nghiệp vừa và nhỏ là những doanh nghiệp có quy mô nhỏ bé về mặt vốn, lao động hay doanh thu. Ở Việt Nam, doanh nghiệp siêu nhỏ có số lao động không quá 10 người và tổng doanh thu của năm không quá 3 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn không quá 3 tỷ đồng. Doanh nghiệp có số lao động không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 300 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng. Doanh nghiệp thường do một người, một nhóm nhỏ có quan hệ mật thiết với nhau hoặc hộ gia đình sáng lập và thường nhắm vào việc phục vụ nhu cầu thị trường địa phương.

- **Doanh nghiệp xã hội (Social Enterprise)**: là những tổ chức hoạt động dưới nhiều hình thức pháp lý khác nhau vận dụng tinh thần doanh nhân nhằm theo đuổi cùng lúc cả hai mục tiêu xã hội và kinh tế.

- **Đổi mới sáng tạo (Innovation)**: là thực hiện một sự cải tiến (đối với một loại hàng hóa hay dịch vụ cụ thể), một quy trình, phương pháp, hay một phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc, hay các mối quan hệ đối ngoại.

- **Doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Startup)**: là doanh nghiệp khởi nghiệp dựa trên cơ sở khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới và có khả năng tăng trưởng nhanh. Các Startup thường có khao khát vươn xa hơn thị trường địa phương, hướng tới thị trường toàn cầu hoặc ít nhất là trong khu vực.

- **Hệ sinh thái khởi nghiệp (Entrepreneurial ecosystem)**: bao gồm các cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp và các chủ thể hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển, trong đó có chính sách và luật pháp của nhà nước (về thành lập doanh nghiệp, thành lập tổ chức đầu tư mạo hiểm, thuế, cơ chế thoái vốn,...); cơ sở hạ tầng dành cho khởi nghiệp (không gian làm việc chung, cơ sở - vật chất phục vụ thí nghiệm, thử nghiệm để xây dựng sản phẩm mẫu,...); vốn và tài chính (các quỹ đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư cá nhân, các ngân hàng, tổ chức đầu tư tài chính,...); văn hóa khởi nghiệp (văn hóa doanh nhân, văn hóa chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, thất bại); các tổ chức cung cấp dịch vụ hỗ trợ khởi nghiệp, các huấn luyện viên khởi nghiệp và nhà tư vấn khởi nghiệp; các trường đại học; các khóa đào tạo, tập huấn cho cá nhân, nhóm cá nhân khởi nghiệp; nhà đầu tư khởi nghiệp; nhân lực cho doanh nghiệp khởi nghiệp; thị trường trong nước và quốc tế.

- **Vườn ươm khởi nghiệp (Business Incubator - BI)**: là các tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp để họ đi từ bước có ý tưởng kinh doanh đến hoàn thiện mô hình kinh doanh, sản phẩm và dịch vụ. Quá trình ươm tạo thường không cố định, có thể kéo dài từ 6 tháng tới vài năm. Thông thường, các BI hỗ trợ dưới hình thức tư vấn, cung cấp cơ sở vật chất - kỹ thuật (ví dụ: phòng thí nghiệm, thử nghiệm, không gian làm việc).

- **Tổ chức thúc đẩy kinh doanh (Business Accelerator - BA)**: là tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp thường với mục đích tìm kiếm nguồn vốn cho khởi nghiệp, hoặc kết nối kinh doanh. Một quy trình hỗ trợ khởi nghiệp của BA thường kéo dài từ 3 đến 4 tháng. BA thường chỉ nhận hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp có công nghệ hoàn chỉnh hoặc có ý tưởng sáng tạo nhưng không mất nhiều thời gian để hoàn thiện công nghệ.

- **Quỹ đầu tư mạo hiểm (Venture Capital Fund - VC)**: là những quỹ đầu tư

mong muốn đầu tư vào những doanh nghiệp khởi nghiệp. VC thường đầu tư vào giai đoạn doanh nghiệp khởi nghiệp đã chứng minh được nhu cầu thị trường và doanh thu bắt đầu tăng đều. Tuy nhiên, cũng có những VC đầu tư vào giai đoạn ban đầu khi doanh nghiệp khởi nghiệp bắt đầu đưa thử sản phẩm ra thị trường và có thể chưa có doanh thu. VC kiếm được lợi nhuận khi doanh nghiệp khởi nghiệp thành công và phát hành cổ phiếu lần đầu trên sàn giao dịch chứng khoán (IPO) hoặc khi doanh nghiệp khởi nghiệp trưởng thành và bán lại cho một doanh nghiệp khác với giá trị cao. Thường một chu kỳ đầu tư của quỹ VC kéo dài từ 5-7 năm.

- **Nhà đầu tư thiên thần (Angel Investor):** thường là các nhà đầu tư cá nhân đầu tư cho các doanh nghiệp khởi nghiệp dưới dạng khoản vay có thể chuyển đổi thành cổ phần hoặc mua cổ phần của doanh nghiệp. Nhà đầu tư thiên thần thường đầu tư vào giai đoạn từ khi doanh nghiệp khởi nghiệp có ý tưởng đến khi hoàn thiện kế hoạch kinh doanh và bắt đầu bán thử sản phẩm trên thị trường.

- **Khu tập trung dịch vụ khởi nghiệp** là khu vực địa lý cận kề, trong đó, có các hoạt động, dịch vụ hỗ trợ cho cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp, bao gồm: khu làm việc chung, các đơn vị tư vấn, hỗ trợ, ươm tạo, thúc đẩy, văn phòng đại diện các quỹ đầu tư, ngân hàng,... nhằm mục đích kết nối, hỗ trợ tối đa nhu cầu của doanh nghiệp khởi nghiệp. Trong các khu tập trung dịch vụ này, thường xuyên tổ chức các sự kiện, hội thảo, tọa đàm, và triển lãm các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp khởi nghiệp nhằm thu hút các nguồn đầu tư trong nước và nước ngoài.

## **1.2. Vai trò của trường Đại học trong thúc đẩy khởi nghiệp**

### **1.2.1. Vai trò của trường đại học trong hệ sinh thái**

Trong một hệ sinh thái khởi nghiệp phát triển, trường Đại học có thể cùng lúc thực hiện ba vai trò: cung ứng, kết nối, và thúc đẩy.

- Vai trò cung ứng: Bao gồm việc đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao cho hệ sinh thái: các nhà sáng lập và điều hành doanh nghiệp khởi nghiệp nhân lực làm việc trong các công ty khởi nghiệp, các nhà quản lý và các chuyên gia. Ngoài ra, Các trường đại học còn có thể hỗ trợ cơ sở vật chất, hạ tầng, phòng thí nghiệm, vườn ươm cho các dự án khởi nghiệp.

- Vai trò nhà kết nối: Bao gồm việc tổ chức các sự kiện thúc đẩy sáng tạo và khởi nghiệp; tổ chức các cuộc thi nhằm tìm ra và nuôi dưỡng các ý tưởng sáng tạo, khởi nghiệp;...



- Vai trò nhà thúc đẩy: bao gồm các hoạt động gây và quản lý quỹ, trực tiếp đầu tư hỗ trợ các dự án khởi nghiệp có tiềm năng.

Tùy vào các yếu tố chủ quan và khách quan như hoàn cảnh thực tế, thời điểm, nguồn lực, định hướng phát triển,... mà vai trò của các trường đại học trong hệ sinh thái có thể thay đổi cho phù hợp.

### 1.2.2. Vai trò của trường đại học trong các giai đoạn khởi nghiệp

Founder Institute<sup>1</sup> đã xây dựng một mô hình đi theo ba giai đoạn phát triển chính của khởi nghiệp sáng tạo. Theo đó, trường đại học đóng vai trò quan trọng trong cả ba giai đoạn chính: Hình thành ý tưởng; phát triển sản phẩm và tăng trưởng.

<b>1. Hình thành ý tưởng</b>		
1. Truyền cảm hứng	2. Đào tạo	3. Xác nhận
<b>2. Phát triển sản phẩm</b>		
1. Bắt đầu	2. Phát triển	3. Tăng trưởng
<b>3. Tăng trưởng</b>		
1. Ghi nhận	2. Vốn	3. Tăng trưởng

Trong giai đoạn đầu tiên, nhà trường mà cụ thể là giảng viên và các đơn vị hỗ trợ đóng vai trò là những người truyền cảm hứng, cung cấp thông tin, giới thiệu những thành công, điển hình, kinh nghiệm, hỗ trợ phát triển đội nhóm thông qua thúc đẩy hợp tác liên ngành trong sinh viên.

Khi doanh nghiệp khởi nghiệp có sản phẩm/dịch vụ, nhà trường cần cung cấp những kiến thức cơ bản cần thiết về kinh doanh như luật pháp, thuế, kế toán cho đến những hỗ trợ về nơi làm việc cho các nhà sáng lập doanh nghiệp.

Đối với giai đoạn thứ ba khi hệ sinh thái có nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển tốt, trường đại học cần đóng vai trò tiên phong cung cấp những tài năng kinh doanh, nguồn lực chất lượng tốt với tư duy, kỹ năng và trải nghiệm hữu ích để doanh nghiệp tăng trưởng bền vững.

<sup>1</sup> Tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp danh tiếng của Mỹ thành lập năm 2009

### **1.3. Khởi sự kinh doanh**

#### **1.3.1. Các cách tiếp cận về khởi sự kinh doanh<sup>2</sup>**

Có 2 cách tiếp cận về khởi sự kinh doanh (KSKD)

- Từ góc độ *lựa chọn nghề nghiệp*, KSKD là sự lựa chọn nghề nghiệp của cá nhân giữa việc đi làm thuê, hoặc tự tạo việc làm cho mình. KSKD là lựa chọn của những người không sợ rủi ro, tự làm chủ công việc kinh doanh của chính mình và thuê người khác làm thuê cho mình. Làm thuê được hiểu là cá nhân sẽ làm việc cho một doanh nghiệp hoặc tổ chức do người khác làm chủ. Như vậy, KSKD được hiểu là tự tạo việc làm theo nghĩa trái với đi làm thuê, là tự làm chủ - tự mở doanh nghiệp.

- Từ góc độ *tạo dựng doanh nghiệp mới*, KSKD là: một cá nhân chấp nhận rủi ro để tạo lập một doanh nghiệp mới và tự làm chủ, nhằm mục đích làm giàu, hoặc việc bắt đầu tạo lập một công việc kinh doanh mới bằng đầu tư vốn kinh doanh, hay mở cửa hàng kinh doanh.

Có sự khác biệt giữa KSKD theo cách thứ nhất đó là: tiếp cận tự tạo việc làm và tạo lập doanh nghiệp mới. Tự tạo việc làm nhấn mạnh tới khía cạnh tự làm chủ chính mình, không đi làm thuê cho ai cả; trong khi KSKD theo cách tiếp cận thứ hai còn bao gồm cả những người thành lập doanh nghiệp mới để tận dụng cơ hội thị trường, nhưng lại không quản lý, mà thuê người khác quản lý, nên người này vẫn có thể đi làm thuê cho doanh nghiệp khác.

#### **1.3.2. Phân loại KSKD**

KSKD bằng việc tạo lập một doanh nghiệp mới có thể có các đặc điểm, mục đích, phạm vi khác nhau. Có thể phân biệt các dạng KSKD theo các tiêu chí khác nhau.

- Theo nền tảng kiến thức khi khởi sự: doanh nghiệp hoạt động vì kế sinh nhai (khởi sự thiếu kiến thức nghề nghiệp) và doanh nghiệp khởi sự trên cơ sở tận dụng cơ hội thị trường (khởi sự có kiến thức nghề nghiệp).

- Theo mục đích khởi sự: tạo lập doanh nghiệp nhằm mục đích lợi nhuận (kiếm tiền) và thành lập doanh nghiệp không vì mục đích lợi nhuận (xã hội).

- Theo phạm vi kinh doanh sau khởi sự: KSKD ở phạm vi quốc tế, KSKD phạm vi thị trường trong nước, KSKD phạm vi thị trường cả trong nước và quốc tế.

- Theo tính chất của sản phẩm/dịch vụ sẽ kinh doanh: KSKD với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới, KSKD với sản phẩm/dịch vụ đã có.

---

<sup>2</sup> Nguyễn Ngọc Huyền, Giáo trình khởi sự kinh doanh - NXB Đại học Kinh tế Quốc dân (2012)

- Theo nguồn gốc người khởi sự: khởi sự bằng cách tạo doanh nghiệp mới độc lập, khởi sự trong doanh nghiệp.

- Theo phương thức tạo lập doanh nghiệp: thành lập doanh nghiệp mới, mua lại doanh nghiệp đang hoạt động, nhượng quyền kinh doanh

### **1.3.3. Chuẩn bị KSKD**

Hành trang KSKD gồm: tư duy KSKD, kiến thức cần thiết và tinh thần doanh nhân

#### **1.3.3.1. Tư duy KSKD**

Ngay từ đầu, người khởi sự cần có tư duy khởi sự và tư duy kinh doanh.

- Về tư duy khởi sự, người khởi sự cần đặt ra và trả lời các câu hỏi

+ KSKD nhằm mục đích gì?

+ Tự mình khởi sự và điều hành hoạt động hay cùng làm với những người khác?

+ Khởi sự và kinh doanh ở đâu - Quê quán hay nơi có đủ điều kiện thuận lợi?

+ KSKD bằng cách nào - Lập doanh nghiệp, mua lại doanh nghiệp đang hoạt động hay nhượng quyền thương hiệu?

- Về tư duy kinh doanh, người khởi sự cần đặt ra và trả lời các câu hỏi:

+ Kinh doanh sản phẩm/dịch vụ gì?

+ Kinh doanh ở phạm vi nào và phục vụ đối tượng khách hàng nào?

+ Kinh doanh theo mô hình nào?

- Ngoài ra người khởi sự cũng nên có:

+ Nhận thức được vai trò của môi trường kinh doanh, cũng như ý thức được cần lựa chọn môi trường kinh doanh thuận lợi cho sự phát triển kinh doanh.

+ Nhận thức đúng đắn việc xử lý các mối quan hệ kinh doanh ngày nay là vừa cạnh tranh, vừa hợp tác.

+ Nhận thức về phát triển kinh doanh bền vững gắn giữa lợi ích cá nhân với lợi ích xã hội, đảm bảo các điều kiện để các thế hệ sau tiếp tục phát triển.

#### **1.3.3.2. Kiến thức cần thiết**

Người khởi sự cần phải tự trang bị cho mình những kiến thức cần thiết, bao gồm: 1) Kiến thức kinh doanh và 2) Kiến thức quản trị

- Các kiến thức kinh doanh cần thiết như: sản phẩm - thị trường, khách hàng, bạn hàng, cung ứng nguồn lực,...Đặc điểm của các kiến thức này: Không có ngay từ khi mới sinh. Đều có thể học ở các trường đào tạo hoặc tự học trong cuộc đời; trong đó học tập

ở các trường đào tạo ngắn hơn và căn bản hơn, tự học thường dài hơn song có thể tạo độ nhanh nhạy cao hơn. Người sẽ khởi sự phải tự đánh giá mình còn thiếu kiến thức gì, cần học ở đâu, học khi nào để chuẩn bị sẵn sàng KSKD.

- Các kiến thức quản trị cần thiết rất đa dạng. Kiến thức quản trị có thể bao gồm lãnh đạo, tổ chức, lập kế hoạch, giám sát, xây dựng đội nhóm... Người khởi sự phải biết mình đã có gì, ở mức độ nào, cái gì mình thiếu, chưa có, cái gì mình còn đang có ở trình độ khiêm tốn, cần bổ sung. Không có nghĩa là phải có ngay mà phải chuẩn bị dần dần. Cần xác định: Tối thiểu mình cần biết gì và phải đáp ứng trước khi khởi sự. Còn lại: có thể bổ sung, tìm kiếm sự “hỗ trợ” bằng con đường sử dụng nhân lực.

### *1.3.3.3. Tinh thần doanh nhân*

Tinh thần doanh nhân là việc chấp nhận rủi ro và dám làm, là việc đương đầu với những thách thức. Trong lĩnh vực kinh doanh, xác suất thất bại của một doanh nghiệp mới là khá cao. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh liên tục của các đối thủ, cập nhật hơn về mặt công nghệ, giá thành sản phẩm cũng như cách tiếp cận khách hàng. Vì vậy, người kinh doanh cần phải có tư duy dám khởi sự doanh nghiệp mới và dám đạp bằng thách thức, khó khăn để đưa doanh nghiệp đi lên. Một người lãnh đạo doanh nghiệp với tinh thần doanh nhân kiên cường sẽ không bao giờ chấp nhận từ bỏ, mà sẽ tìm được ra phương hướng điều chỉnh, để thích ứng với mọi hoàn cảnh, mọi điều kiện.

Những đặc điểm chính của tinh thần doanh nhân:

- Dám chấp nhận rủi ro, tìm mọi cách thực hiện mục đích kinh doanh của mình mặc dù thiếu thốn muôn vàn nguồn lực: Không một người khởi nghiệp nào có đầy đủ các nguồn lực để thực hiện kế hoạch kinh doanh. Một người không có tinh thần doanh nhân sẽ vô cùng sợ hãi khi kinh doanh mà không đủ những điều tối thiểu nhất. Thiếu vốn, thiếu quan hệ, thiếu con người, thiếu kinh nghiệm, thiếu người ủng hộ, thiếu doanh thu và chỉ phát sinh chi phí sau một thời gian dài... chỉ có duy nhất lý do khởi nghiệp và giấc mơ của mình. Tinh thần doanh nhân là dám đối diện với sự khó khăn gian khổ để thực hiện giấc mơ khởi sự doanh nghiệp của mình.

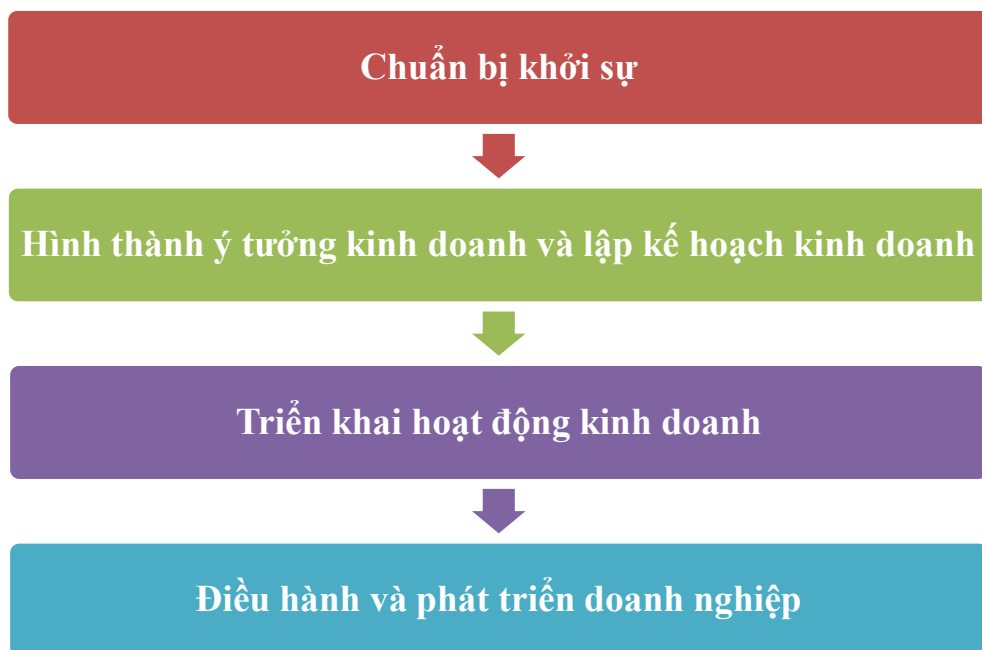
- Không sợ hãi khi đối diện với thất bại: Thất bại trong kinh doanh đối với một người không có tinh thần doanh nhân sẽ là một điều kinh khủng, nặng nề và đáng thất vọng. Đối với một người có tinh thần doanh nhân thì thất bại không phải là một điều gì đó tuyệt vọng, thất bại chính là bài học kinh nghiệm để tìm ra đường lối kinh doanh

khác chính xác hơn. Như vậy thất bại, phá sản, không thành công... chính là cơ sở để hình thành lên những công ty vĩ đại nhất thế giới. Đối với người KSKD có tinh thần doanh nhân thì không bao giờ có suy nghĩ thất bại trong đầu, mà chỉ có những con đường mới cần phải tìm ra mà thôi.

- Sáng tạo: Trong thời đại hội nhập toàn cầu, tinh thần doanh nhân còn là luôn tìm những cái mới, những sản phẩm mới, những phương thức mô hình kinh doanh mới, thị trường mới, đi một con đường chưa ai từng đi, ... và sẵn sàng, quyết tâm thực hiện để biến chúng thành những hoạt động kinh doanh thực tế.

#### 1.3.4. Quy trình KSKD

Quy trình KSKD thông thường được chia làm 4 bước (giai đoạn):



**Hình 1. Quy trình Khởi sự kinh doanh**

*Nguồn: Giáo trình KSKD, Nhà Xuất bản Kinh tế Quốc dân 2016*

**(1) Chuẩn bị khởi sự, quyết định tham gia vào hoạt động kinh doanh**

Mỗi cá nhân trước khi tiến hành các hành động thành lập doanh nghiệp phải chuẩn bị các điều kiện để khởi sự, bởi vì khi có các tác động của các yếu tố môi trường kéo hoặc đẩy cá nhân đó tới khởi sự thì bản thân họ phải đủ tự tin và phải có hoài bão, mong muốn thành chủ doanh nghiệp. Các yếu tố cần thiết chuẩn bị cho KSKD được liệt kê ở phần trên.

## **(2) Phát triển ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh**

- Phát triển một ý tưởng kinh doanh bao gồm phát hiện cơ hội kinh doanh, đánh giá và lựa chọn ý tưởng, lập kế hoạch kinh doanh và phát triển một mô hình kinh doanh có hiệu quả.

- Phát hiện cơ hội kinh doanh không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Rất nhiều doanh nghiệp thất bại là do người khởi sự không phát hiện được cơ hội kinh doanh thực sự có tiềm năng. Phần lớn các cơ hội kinh doanh không tự

### **Các công việc chính cần triển khai khi khởi sự kinh doanh**

#### **(1) Chuẩn bị khởi sự**

- Đánh giá bản thân
- Chuẩn bị các điều kiện cho bản thân
- Chuẩn bị các điều kiện về tài chính
- Nghĩ đến ý tưởng kinh doanh

#### **(2) Phát triển ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh**

##### **Tìm kiếm ý tưởng kinh doanh**

- Thiết lập mục tiêu
- Đánh giá nguồn tài chính
- Xác định các nguy cơ tài chính
- Xác định chi phí ban đầu
- Tiến hành nghiên cứu thị trường
- Xác định đối tượng khách hàng
- Xác định đối thủ cạnh tranh
- Quyết định vị trí cho hoạt động kinh doanh
- Phát triển kế hoạch marketing
- Lựa chọn luật sư
- Lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp
- Tiến hành thủ tục lập doanh nghiệp (xin giấy phép kinh doanh, đăng công báo thành lập)

##### **Chuẩn bị bản kế hoạch kinh doanh**

- Lựa chọn một/ một nhóm nhân viên kế toán
- Lựa chọn ngân hàng
- Mở tài khoản cho công việc kinh doanh
- Xác định nguồn cung ứng vốn cho hoạt động kinh doanh
- Huy động vốn
- Lựa chọn đại lý bảo hiểm.
- Ký hợp đồng bảo hiểm có liên quan

#### **(3) Các công việc triển khai ban đầu**

- In danh thiếp
- Kiểm tra lại các quy tắc kinh doanh
- Ký hợp đồng thuê
- Lập danh sách nhà cung cấp (nếu cần)
- Chuẩn bị đồ dùng và thiết bị
- Tiến hành các thủ tục đăng ký thuế
- Tham gia các tổ chức chuyên môn
- Xác định ngày khai trương công việc kinh doanh

#### **(4) Phát triển hoạt động kinh doanh**

- Tạo ra và duy trì nhóm quản trị mạng
- Tính toán, tuyển dụng và duy trì đội ngũ lao động có chất lượng
- Đặt nền móng cho các quan hệ khách hàng bền chặt
- Thiết lập các quan hệ bạn hàng
- Thiết lập các chiến lược phát triển dài hạn.

nhiên xuất hiện mà phải do người khởi sự tìm kiếm và phát hiện.

- Sau đó, ý tưởng kinh doanh phải được diễn giải và trình bày cụ thể bằng kế hoạch kinh doanh. Viết kế hoạch kinh doanh bắt buộc người khởi sự phải suy nghĩ kỹ lưỡng về cách thức hiện thực hóa cơ hội kinh doanh, cách thức triển khai và các nguồn lực cần thiết để thực hiện ý tưởng. Kế hoạch kinh doanh còn có thể phục vụ cho việc tìm kiếm tiền đầu tư và thu hút những đối tác lớn.

### **(3) Triển khai hoạt động kinh doanh**

Sau bước lập kế hoạch kinh doanh là bước tiến hành các hoạt động để thành lập doanh nghiệp mới, tìm kiếm các nguồn lực để triển khai kinh doanh và đưa doanh nghiệp vào hoạt động.

Triển khai hoạt động kinh doanh bao gồm một loạt các công việc từ lựa chọn địa điểm kinh doanh, thiết kế văn phòng, tuyển chọn nhân lực, mua sắm tài sản, tiến hành các thủ tục pháp lý cần thiết. Đây cũng là giai đoạn cuối cùng của việc đặt nền móng tạo lập doanh nghiệp mới.

### **(4) Phát triển hoạt động kinh doanh**

Để tạo dựng nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển lâu dài, ổn định, bền vững thì ngay từ giai đoạn đầu khi thành lập doanh nghiệp, người khởi sự đã phải thực hiện các công việc thiết lập quan hệ với các đối tác chiến lược, bạn hàng, khách hàng, với các cơ quan quản lý vĩ mô và thực thi chiến lược phát triển thích hợp lâu dài.

#### ***1.3.5. Lập kế hoạch kinh doanh***

Kế hoạch kinh doanh là tổng quan những ý tưởng và chiến lược ban đầu trong hoạt động kinh doanh, rộng hơn nữa là tất cả các kế hoạch cụ thể sẽ diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định để thực hiện ý tưởng kinh doanh. Mục đích của kế hoạch này là để người kinh doanh vẽ ra bức tranh toàn cảnh về con đường mà mình sẽ đi. Từ đó nhìn nhận ngược lại và đánh giá xem kế hoạch đó đã thật sự khả thi chưa. Sau đó, sẽ dựa trên kế hoạch cụ thể để triển khai thực hiện, kêu gọi vốn đầu tư hay thuyết phục đối tác.

Một kế hoạch kinh doanh bao gồm các nội dung cơ bản sau:

#### ***- Tóm tắt***

Đây chính là một trang giới thiệu chung, đưa ra tất cả những điểm chính sẽ xuyên suốt trong toàn bộ kế hoạch kinh doanh. Mục đích là để bất kì ai đọc cũng có thể hình dung rõ ràng và có cái nhìn tổng quát cho toàn bộ kế hoạch.

*- Giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp*

Phần này trình bày sơ lược những thông tin cơ bản về doanh nghiệp như: Địa điểm ở đâu? cơ cấu pháp lý như thế nào, lĩnh vực kinh doanh là gì, thành lập khi nào?

*- Chiến lược điều hành của doanh nghiệp*

Mô tả quy trình tổ chức của doanh nghiệp sẽ áp dụng; thiết lập cơ cấu, trách nhiệm và kết quả mong muốn cho mỗi bộ phận.

*- Kế hoạch tiếp thị*

Phần này không nên chỉ đề cập về các việc đẩy mạnh các chương trình khuyến mãi và những chiến lược sử dụng để tìm kiếm tiềm năng và thu hút khách hàng, mà cũng nên bao gồm cả việc định vị thương hiệu của doanh nghiệp, như: Điều gì làm doanh nghiệp khác biệt với đối thủ cạnh tranh? thế mạnh của doanh nghiệp là gì? những thách thức mà doanh nghiệp sẽ đối mặt và những cách để doanh nghiệp tiếp cận thị trường. Đây chính là những điểm mấu chốt của bất kỳ kế hoạch tiếp thị để mong tiếp cận khách hàng hiệu quả.

*- Phân tích cạnh tranh*

Phân tích chuyên sâu về các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhà khởi nghiệp cần phải nhìn vào những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ để tìm cách giúp khẳng định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường trên cơ sở cạnh tranh lành mạnh với đối thủ.

*- Nhóm quản lý*

Cung cấp thông tin chi tiết những nhân sự chủ chốt trong doanh nghiệp. Nhìn ra được những gì là thế mạnh của họ, những gì là yếu điểm của họ và cách mà họ có thể giúp thực hiện những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cho doanh nghiệp. Điều này sẽ cho phép nhà khởi nghiệp thấy được lĩnh vực sẽ cần phải thuê nhân viên để lấp vào vị trí trống.

*- Kế hoạch tài chính*

Phần này nhấn mạnh về các nguồn tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. Đây là một phần rất quan trọng và cần thiết nếu như doanh nghiệp mới bắt đầu khởi nghiệp và tìm kiếm các nhà đầu tư. Phần này nên bao gồm các vấn đề tài chính như:

- Đầu tư bao nhiêu để khởi nghiệp?
- Doanh thu mong đợi mỗi tháng là bao nhiêu?
- Dự định sẽ làm gì với khoản lợi nhuận?



- Chi phí cho hoạt động kinh doanh.

Nên bao gồm cả kế hoạch tài chính ngắn hạn và dài hạn.

- *Sản phẩm và Dịch vụ*

Phần này mô tả kỹ về các sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp. Giải thích những chi tiết và những đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Giải thích sản phẩm hay dịch vụ có công dụng như thế nào, lợi ích như thế nào và tại sao khách hàng lại muốn sử dụng sản phẩm hơn của các đối thủ cạnh tranh.

- *Phân tích thị trường*

Đây là phần quyết định của kế hoạch kinh doanh, đòi hỏi nhà kinh doanh cần phân tích cẩn thận về thị trường sẽ tiếp cận. Cần phải tạo ra một hồ sơ khách hàng miêu tả rõ ràng từng đối tượng khách hàng và tâm lý của khách hàng; cũng có thể nêu thêm tại sao sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp là hoàn hảo cho từng khách hàng cụ thể.

- *Phụ lục*

Phần này tóm tắt tổng quát kế hoạch kinh doanh; kế hoạch tài chính, bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, sơ yếu lý lịch của thành viên chủ chốt,... và các tài liệu liên quan để tạo sức thuyết phục cho kế hoạch kinh doanh.

## **1.4. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo**

### **1.4.1. Sơ lược về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo**

"Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo" là một khái niệm khá mới ở Việt Nam. Trong khuôn khổ của tài liệu này, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (KNĐMST) được hiểu là thành lập ra một startup (như trong phần khái niệm chung ở phần 1 có đề cập), có nghĩa là hình thành và phát triển "loại hình doanh nghiệp có khả năng tăng trưởng nhanh dựa trên khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới". Các chính sách hỗ trợ gần đây của Chính phủ tập trung chủ yếu vào khuyến khích hình thức khởi nghiệp này.

- Theo Steve Blank<sup>3</sup>, Startup là một tổ chức mang tính tạm thời được dùng để tìm kiếm một mô hình kinh doanh lặp lại được và mở rộng ra được.

- Giữa KNĐMST và KSKD có sự khác biệt:

+ Về tính sáng tạo: KNĐMST mang tính sáng tạo nhiều hơn KSKD. Tính sáng tạo càng lớn, khả năng khởi nghiệp thành công càng cao.

---

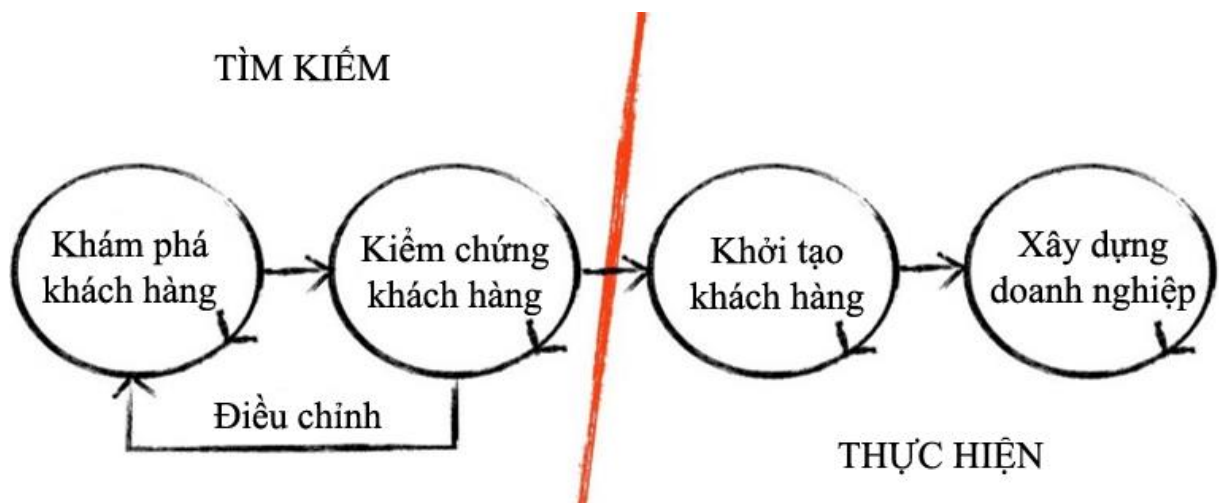
<sup>3</sup> Giảng viên Đại học Stanford và là doanh nhân, tác giả của nhiều cuốn sách khởi nghiệp thành công

+ Về mức độ rủi ro: KNĐMST có mức độ rủi ro cao hơn KSKD vì sản phẩm của KNĐMST về cơ bản là sản phẩm mới, chưa được khẳng định về chất lượng cũng như thương hiệu trên thị trường.

+ Về khả năng thành công: KNĐMST có tỉ lệ thành công thấp hơn KSKD do KNĐMST có mức độ rủi ro cao hơn cũng vì tính mới và sáng tạo của hình thức này.

+ Về sự tăng trưởng: Thông thường KNĐMST không đặt ra giới hạn của sự tăng trưởng, còn KSKD thì có.

- Quá trình xây dựng dự án KNĐMST theo Steve Blank chia thành 2 giai đoạn: Tìm kiếm (Search) & Triển khai (Execution); mỗi giai đoạn bao gồm 2 bước<sup>4</sup>:



**Hình 2. Quá trình xây dựng dự án KNĐMST**

- Giai đoạn 1: Tìm kiếm (Search)

+ Bước 1: Khám phá khách hàng (Customer discovery)

Mọi thứ bắt đầu từ ý tưởng. Các startup chuyển ý tưởng kinh doanh thành giả thuyết trong mô hình kinh doanh của mình. Sau đó, họ rời khỏi bàn làm việc, ra khỏi văn phòng để đi kiểm chứng các giả định về nhu cầu khách hàng. Họ bắt đầu xây dựng phiên bản mẫu tối thiểu cho sản phẩm/dịch vụ của để kiểm tra xem giải pháp cho các vấn đề của khách hàng được chấp nhận thế nào.

+ Bước 2: Kiểm chứng khách hàng (Customer validation)

Startup tiếp tục kiểm chứng các giả thuyết khác và cố gắng xác nhận sự quan tâm của khách hàng qua việc dùng thử sản phẩm hoặc những đơn hàng đầu tiên từ những người dùng thích nghi nhanh. Nếu không có nhu cầu rõ ràng, startup có thể điều chỉnh (pivot) một hay nhiều giả thuyết. Nói cách khác, họ quay lại bước 1.

<sup>4</sup> Quá trình xây dựng dự án khởi nghiệp sẽ diễn ra như thế nào? - Phan Đình Tuấn Anh, <https://medium.com/>

*Tính chất đặc thù của bước 1 và bước 2 là “TÌM KIẾM” Tìm kiếm mô hình kinh doanh có thể tái lập và nhân rộng. Startup phải điều chỉnh, thay đổi rất nhiều lần trước khi có được sản phẩm phù hợp thị trường (là hết sức bình thường.*

- Giai đoạn 2: Triển khai (Execution)

+ Bước 3: Khởi tạo khách hàng (Customer creation)

Sản phẩm/dịch vụ đã được tinh luyện đủ để chính thức bán ra thị trường. Sử dụng những giả thuyết đã được chứng minh, startup phát triển nhu cầu thị trường thông qua các hoạt động bán hàng, tiếp thị và mở rộng hoạt động kinh doanh.

+ Bước 4: Xây dựng doanh nghiệp (Company building)

Mô hình kinh doanh chuyển đổi từ dạng startup sang doanh nghiệp đúng nghĩa, với các phòng ban (phát triển kinh doanh, quan hệ khách hàng, tài chính, ...) để thực thi mô hình kinh doanh đã được kiểm chứng.

*Tính chất đặc thù của bước 3 và bước 4 là “TRIỂN KHAI”. Một khi đã tìm kiếm được mô hình kinh doanh có thể tái lập và nhân rộng, startup tập trung phát triển thị phần, xây dựng doanh nghiệp với các chức năng đầy đủ để phát triển bền vững hoạt động kinh doanh của mình.*

## **1.4.2. Các kiến thức cần thiết trong KNĐMST**

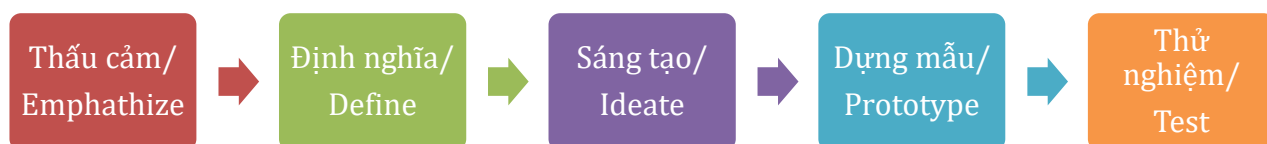
### **1.4.2.1. Tư duy thiết kế**

Tư duy thiết kế là phương pháp thiết kế cung cấp cách tiếp cận dựa trên giải pháp để giải quyết các vấn đề. Theo Tim Brown<sup>5</sup> thì Tư duy thiết kế là một phương thức sử dụng sự nhạy cảm và cách tư duy thiết kế trong giải quyết các vấn đề có ý nghĩa với con người. Làm thế nào để nắm bắt được các ý tưởng mới, làm sao để xây dựng được một sản phẩm mới hiệu quả,... đó là những vấn đề mà tư duy thiết kế có thể giúp nhà khởi nghiệp sáng tạo giải quyết.

Quy trình tư duy thiết kế gồm 5 bước: Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề (Empathize); Định nghĩa, mô tả vấn đề (Define); Sáng tạo giải pháp (Ideate); Dựng mẫu (Prototype); Thử nghiệm (Test).

---

<sup>5</sup> CEO của IDEO - người khởi xướng ra Design Thinking



### Hình 3. Năm bước của quy trình tư duy thiết kế

*Nguồn: 5 Stages in the Design Thinking Process, The Interaction Design Foundation*

#### - Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề (Empathize)

Bước đầu tiên là nhà khởi nghiệp phải nắm sâu hơn vấn đề đang giải quyết. Điều này đòi hỏi nhà khởi nghiệp phải tìm hiểu thông qua việc quan sát, gặp gỡ, trao đổi với những người đang gặp vấn đề (người dùng/khách hàng), đặt sang một bên những nhận định của cá nhân, từ đó đạt đến sự thấu hiểu với khách hàng và các nhu cầu của họ.

#### - Định nghĩa, Mô tả vấn đề (Define)

Sau khi đã thấu hiểu vấn đề của khách hàng, nhà khởi nghiệp tập hợp lại những mảnh ghép, phân tích và tổng hợp chúng để định nghĩa trọng tâm vấn đề mà nhà khởi nghiệp đã xác định đến điểm này.

#### - Sáng tạo giải pháp (Ideate)

Trong bước thứ ba, nhà khởi nghiệp có thể bắt đầu “suy nghĩ bên ngoài chiếc hộp” để xác định các giải pháp mới cho những vấn đề đã nhận ra. Giai đoạn này cũng là giai đoạn thú vị nhất, tự do sáng tạo ra hàng trăm ý tưởng đột phá để giải quyết vấn đề.

#### - Dựng mẫu (Prototype)

Trong bước này, nhà khởi nghiệp sẽ sản xuất các phiên bản mẫu của sản phẩm hoặc có các tính năng đặc trưng chỉ tìm thấy ở sản phẩm. Bản mẫu ban đầu có thể chia sẻ và thử nghiệm trong nội bộ nhóm hoặc một nhóm nhỏ bên ngoài. Đây là quá trình thử nghiệm để xác định giải pháp tốt nhất có thể vấn đề đã được nhận ra.

#### - Thử nghiệm (Test)

Trong bước này, nhà khởi nghiệp sẽ sử dụng các giải pháp tốt nhất được xác định qua dựng mẫu. Đây là giai đoạn cuối cùng của mô hình 5 bước trong Tư duy thiết kế, nhưng trong một quá trình lặp lại, kết quả của bước thử nghiệm thường được dùng để sửa đổi và cải tiến sản phẩm được tạo ra, để loại trừ các giải pháp kém hơn và rút ra hiểu biết sâu sắc nhất có thể về sản phẩm và người dùng.

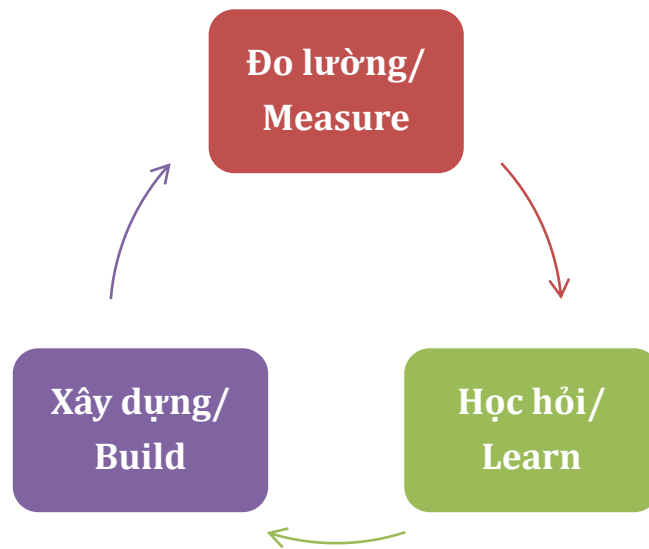
*Cách thức xây dựng sản phẩm theo Tư duy thiết kế bắt đầu bằng sự đồng cảm, thấu hiểu với người dùng để nắm bắt những vấn đề, nhu cầu của người dùng, từ đó phát sinh các ý tưởng thiết kế và giải pháp để đáp ứng nhu cầu đó, rồi tạo lập các bản mẫu để hiện thực hóa ý tưởng, rồi mang ra thử nghiệm để nhận về các phản hồi thực sự từ người dùng, tối ưu nó và tiếp tục cải tiến nhiều lần trước khi thành sản phẩm cuối tới tay người dùng, và không ngừng cải tiến trong các phiên bản tiếp theo của sản phẩm.*

#### *1.4.2.2. Khởi nghiệp tinh gọn*

Năm 1996, James P. Womack và Daniel T. Jones trong cuốn sách nổi tiếng mang tên “Tư duy tinh gọn” đã lần đầu tiên đưa ra khái niệm “tinh gọn”. Đó là một nguyên tắc tổ chức và thực hành nhằm kích lệ tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau tham gia sáng tạo ra và cung cấp những giá trị tốt nhất đến khách hàng thông qua đổi mới không ngừng.

Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup) là khởi nghiệp dựa trên nguyên tắc “tinh gọn”, cung cấp một phương pháp tiếp cận khoa học để tạo ra doanh nghiệp và quản lý thành công trong giai đoạn khởi nghiệp, từ việc phát triển một sản phẩm mới đến việc phân phối sản phẩm đó đến tay khách hàng nhanh hơn, thúc đẩy tăng trưởng với tốc độ tối đa. Nói theo một cách đơn giản thì Khởi nghiệp tinh gọn chính là KNĐMST theo một hướng đơn giản và hiệu quả.

Với các mô hình KSKD, khi có một ý tưởng mới và muốn thực hiện nó, nhà khởi sự kêu gọi một số người giỏi ra làm cùng tập trung nhiều thời gian ngoài lập kế hoạch kinh doanh, phân tích và tìm hiểu thị trường để tạo ra một bản kế hoạch tuyệt vời, rồi mất thêm thời gian để phát triển sản phẩm, sau đó cho ra mắt sản phẩm. Khởi nghiệp tinh gọn thay vì cố gắng xây dựng một sản phẩm với đầy đủ các tính năng trong một giai đoạn chuẩn bị thường kéo dài, nhiều cân nhắc thì nhà khởi nghiệp chọn lọc ra một hoặc vài tính năng cơ bản nhất rồi hoàn thiện nó. Sản phẩm được tạo ra ở giai đoạn này được gọi là sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP). Nếu MVP thành công, nhà khởi nghiệp có thể bắt đầu các bước tiếp theo của dự án bao gồm việc thử nghiệm các nhóm khách hàng mới, bổ sung nhân lực cho các thử nghiệm tiên tiến hơn, cao cấp hơn. Cứ như vậy sản phẩm sẽ liên tục được nâng cấp, cải tiến và có thêm tập khách hàng mới.



**Hình 4. Quy trình của khởi nghiệp tinh gọn**

*Nguồn: Lean Startup: Tránh những “thất bại đau thương”, Nguyễn Hạnh, Tạp chí Tia sáng*

- Trong cuốn sách “Khởi nghiệp tinh”, Eric Ries đã đưa ra phương pháp để có thể khởi nghiệp một cách tinh gọn nhất có thể bao gồm: Xây dựng (Build), Đo lường (Measure), Học hỏi (Learn).

+ Xây dựng (Build): Hoàn thiện một vài tính năng quan trọng và phát hành bản đầu tiên.

+ Đo lường (Measure): Đưa sản phẩm đến với các đối tượng khách hàng tiềm năng để đánh giá tính hiệu quả.

+ Học hỏi (Learn): Tiếp nhận các phản hồi từ khách hàng để thêm bớt, cải thiện, bổ sung các yếu tố cần thiết.

- Khởi nghiệp tinh gọn có một số các ưu điểm nổi trội:

+ *Tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường*: Các sản phẩm tạo ra liên tục được hoàn thiện thông qua vòng phản hồi sau các đánh giá với khách hàng, qua đó nâng cao chất lượng sản phẩm với khách hàng cũ và mở rộng đối tượng khách hàng mới.

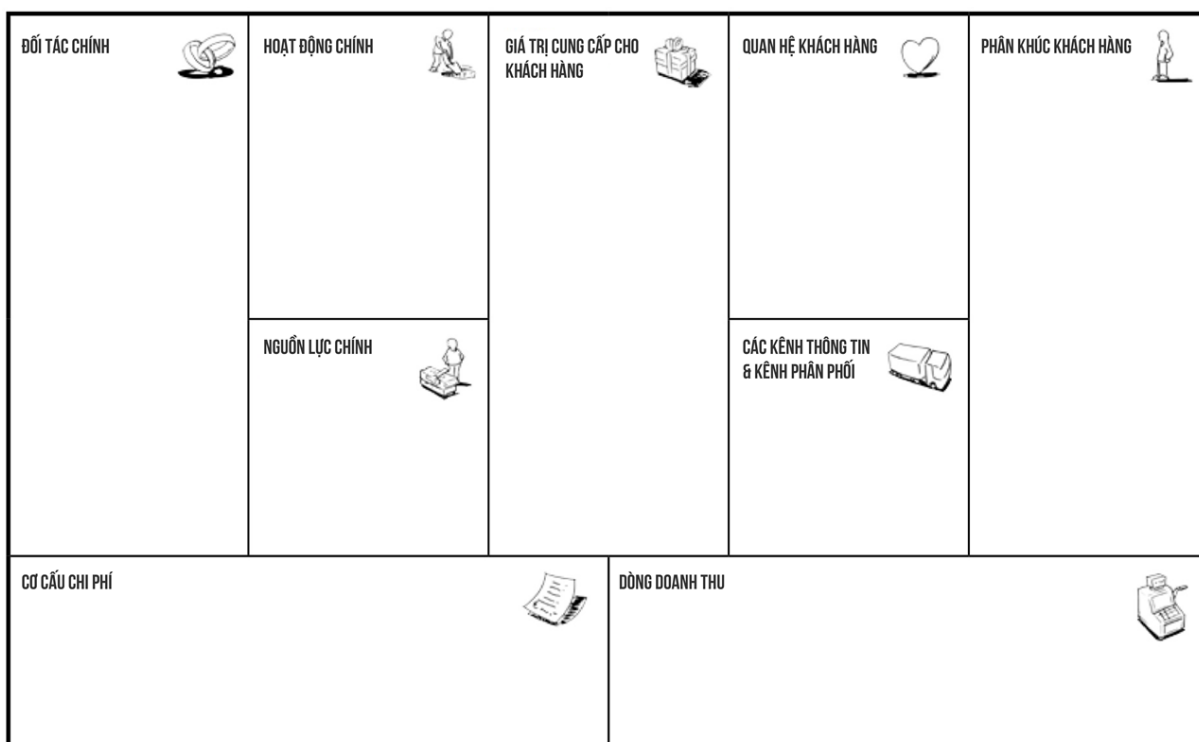
+ *Giảm thiểu rủi ro*: Hiếm có startup nào có thể hoàn thiện và tạo ra một bản kế hoạch hoàn hảo ngay từ đầu, do vậy áp dụng phương pháp này không chỉ giúp giảm thiểu chi phí mà còn giảm thiểu nhiều các rủi ro, dù nhà khởi nghiệp có sai cũng không tốn quá nhiều thời gian và công sức với một sản phẩm có tính khả dụng tối thiểu và hoàn toàn có thể phát triển sản phẩm sau nhiều lần thử nghiệm như vậy.

+ *Làm việc thông minh hơn*: Làm việc và thử nghiệm với một vài tính năng cơ bản nhất trước không chỉ giúp nhà khởi nghiệp giảm thiểu khối lượng công việc mà còn giúp đặt toàn bộ nỗ lực vào những thứ có giá trị và tạo ra lợi nhuận hơn trong thời gian ngắn hơn, tốn ít công sức hơn và ít tốn kém hơn. Với vòng phản hồi ngắn, thay vì mất 6 tháng thì có thể chỉ mất 2 tuần để đưa ra một bản demo đến tay khách hàng, thay vì một năm thử nghiệm để biết được ý tưởng ban đầu không phù hợp thì có thể chỉ mất 2 tuần để kiểm chứng, thay vì tiêu sạch 200 triệu trong năm đầu tiên thì có thể chỉ tiêu 10 triệu trong 2 tuần và nếu khả thi thì tiếp tục còn sau 2 tháng mà bỏ cuộc thì cũng chỉ mất 40 triệu.

#### 1.4.2.3. Lược đồ mô hình kinh doanh

Lược đồ mô hình kinh doanh (viết tắt là BMC) là một cách thể hiện thông tin về các nhân tố đầu vào tạo nên chuỗi giá trị của một doanh nghiệp dưới dạng hình ảnh, được sử dụng rộng rãi trong quá trình xây dựng, hoạch định một doanh nghiệp mới. Ngoài ra, thì nó cũng được sử dụng để phân tích tình hình kinh doanh hiện tại của công ty.

BMC được phát triển bởi chuyên gia quản trị người Thụy Điển Alexander Osterwalder. Ông đã sử dụng 9 nhóm nhân tố chính cấu thành nên BMC là 9 trụ cột tạo nên tổ chức của một doanh nghiệp, gồm có:



**Hình 5. Lược đồ mô hình kinh doanh**

- *Phân khúc khách hàng (Customer Segment - CS)*

Xác định các phân khúc khách hàng nhau mà doanh nghiệp muốn hướng tới. Nhóm khách hàng này có thể là thị trường đại chúng, thị trường ngách, thị trường hỗn hợp.

- *Giải pháp giá trị (Value Propositions - VP)*

Mô tả lại những mục tiêu giá trị mà sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đã và đang tạo cho nhóm khách hàng mục tiêu. Nói cách khác, đây là lý do mà khách hàng chọn sản phẩm của công ty thay vì công ty của đối thủ.

- *Các kênh truyền thông (Channels - CH)*

Mô tả các kênh truyền thông và phân phối mà doanh nghiệp sử dụng để tiếp xúc với phân khúc khách hàng. Qua đó mang đến cho khách hàng các giá trị mục tiêu mà khách hàng mong muốn. Có rất nhiều kênh phân phối khác nhau: kênh phân phối trực tiếp (đội bán hàng trực tiếp, điểm bán hàng trực tiếp, gian hàng trên mạng...), kênh phân phối gián tiếp (đại lý bán hàng, cửa hàng của đối tác...).

- *Quan hệ khách hàng (Customer Relationships - CR)*

Mô tả các loại quan hệ mà doanh nghiệp muốn thiết lập với các phân khúc khách hàng của mình. Làm thế nào doanh nghiệp giữ chân khách hàng cũ hoặc thu hút khách hàng mới?

- *Dòng doanh thu (Revenue Streams - RS)*

Thể hiện luồng lợi nhuận doanh nghiệp thu được từ các phân khúc khách hàng của mình. Nếu khách hàng được coi là trái tim của mô hình kinh doanh thì luồng lợi nhuận được coi là các động mạch của nó.

- *Nguồn lực chính (Key Resources - KR)*

Mô tả các nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp để hoạt động kinh doanh có thể tồn tại. Đây có thể là các nguồn lực vật lý (tài nguyên môi trường,...), nguồn lực tri thức (bằng sáng chế), nhân lực và tài chính.

- *Hoạt động chính (Key Activities - KA)*

Mô tả các hoạt động quan trọng nhất mà doanh nghiệp cần duy trì để giữ được công việc kinh doanh của mình. Có thể hiểu đó là các hành động sử dụng nguồn lực (KR) để có thể tạo ra các giá trị mục tiêu khác biệt (VP) và qua đó thu được lợi nhuận (RS).

- *Đối tác chính (Key Partnerships - KP)*



Mô tả các nhà cung cấp nguồn lực và các đối tác giúp cho công việc kinh doanh được thực hiện tốt và có thể phát triển. Đó là một trong bốn loại sau: đối tác chiến lược giữa các công ty không phải là đối thủ của nhau, đối tác giữa các công ty là đối thủ của nhau để cùng nâng thị trường lên, cùng đầu tư dưới dạng liên doanh để tạo ra công việc kinh doanh mới, quan hệ mua bán để đảm bảo đầu vào cho công ty.

- *Cơ cấu chi phí (Cost Structure - CS)*

Mô tả tất cả các chi phí cần thiết để duy trì và điều hành một công việc kinh doanh.

*Bằng việc đơn giản hóa các bản kế hoạch kinh doanh dày dặn theo một cách trực quan và dễ nắm bắt, BMC được hưởng ứng rộng rãi trong giới kinh doanh vì lợi ích và hiệu quả mà nó đem lại. Những công ty lớn hàng đầu thế giới như Google, Facebook, GE, P&G và Nestle đều sử dụng BMC để quản lý chiến lược và tạo ra những động lực tăng trưởng mới.*

## **1.5. Khởi sự kinh doanh xã hội**

### **1.5.1. Các khái niệm cơ bản**

- Khởi sự kinh doanh xã hội là quá trình nhận biết và theo đuổi một cách tận tâm các cơ hội để tạo ra giá trị xã hội thông qua một mô hình kinh doanh cụ thể. Doanh nhân xã hội là người đổi mới, hỗ trợ và xu hướng kết quả. Họ rút được các thông lệ tốt nhất từ cả giới kinh doanh và khu vực phi lợi nhuận để phát triển các chiến lược giúp tối đa hóa tác động xã hội của mình. Các nhà lãnh đạo này hoạt động trong mọi loại hình tổ chức: lớn và nhỏ, mới và cũ, tôn giáo và phi tôn giáo, lợi nhuận và không vì lợi nhuận, hoặc kết hợp cả hai”.

- Về cơ bản hoạt động kinh doanh xã hội là việc tạo ra tác động xã hội trong mỗi bước của chuỗi giá trị xã hội bắt đầu từ hoạt động cung ứng, đến sử dụng người lao động, thiết kế sản phẩm, dịch vụ, sản xuất sản phẩm/dịch vụ, marketing và phân phối sản phẩm/dịch vụ.

+ Hoạt động cung ứng: Các tổ chức kinh doanh xã hội có thể tạo giá trị xã hội thông qua việc mua sắm một phần sản phẩm của họ từ các nhóm người yếu thế hoặc từ các nguồn thân thiện môi trường hoặc bền vững

+ Sử dụng lao động: một hình thức khác là doanh nghiệp có thể sử dụng người yếu thế (người khuyết tật, vô gia cư, người neo đơn, người có tiền án tiền sự...) làm

nguồn lao động, cung cấp đào tạo, công việc, lương giúp họ tham gia vào hoạt động xã hội, tự nuôi được bản thân mình và hỗ trợ gia đình.

+ Thiết kế sản phẩm/dịch vụ: trong thiết kế sản phẩm, dịch vụ, doanh nhân xã hội thường được truyền cảm hứng bởi các ý tưởng bắt nguồn từ địa phương mà các sản phẩm, dịch vụ hiện tại chưa tính đến. Hoặc các sản phẩm/dịch vụ đó hướng đến phục vụ người yếu thế.

+ Sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ: cách thức sản xuất của doanh nghiệp xã hội có thể tạo ra giá trị bằng cách sản xuất hiệu quả hơn, giảm chi phí, làm giá thành có thể thấp hơn và dễ dàng tiếp cận hơn bởi người yếu thế.

+ Marketing và phân phối đến khách hàng mục tiêu: một số doanh nhân xã hội có thể tạo ra giá trị xã hội thông qua quá trình phân phối sản phẩm, dịch vụ của mình bằng việc sử dụng công nghệ hiện đại hoặc các kỹ thuật truyền thống địa phương.

Khởi sự kinh doanh xã hội về cơ bản được thể hiện dưới hình thức doanh nhân xã hội thành lập doanh nghiệp xã hội.

*- Doanh nghiệp xã hội có thể hoạt động ở dưới nhiều hình thức pháp lý khác nhau vận dụng tinh thần doanh nhân nhằm theo đuổi cùng lúc cả hai mục tiêu xã hội và kinh tế. Doanh nghiệp xã hội thường cung cấp các dịch vụ xã hội và việc làm cho các nhóm yếu thế ở cả thành thị và nông thôn. Ngoài ra, doanh nghiệp xã hội còn cung cấp các dịch vụ cộng đồng, trên các lĩnh vực giáo dục, văn hóa, môi trường” - OECD.*

+ Doanh nghiệp xã hội (DNXH) nhìn chung có ba đặc điểm nổi bật sau đây:

*Đặt mục tiêu, sứ mệnh xã hội lên hàng đầu ngay từ khi thành lập:* Mục tiêu xã hội của doanh nghiệp được tuyên bố công khai, rõ ràng, minh bạch. Mỗi DNXH được lập ra để giải quyết mục tiêu xã hội cụ thể, phục vụ cho một cộng đồng hay một cho một nhóm xã hội được công nhận, chứ không phải phục vụ cho cá nhân. Doanh nghiệp truyền thống cũng đem lại những hiệu quả xã hội tích cực, nhưng khác biệt so với cách tiếp cận của DNXH. Doanh nghiệp truyền thống sử dụng việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng hay tìm đến các giải pháp xã hội như một công cụ nhằm đạt được lợi nhuận cho chủ sở hữu của doanh nghiệp. Ngược lại, DNXH sử dụng hoạt động kinh doanh như một công cụ để đạt được các mục tiêu xã hội của mình.

*Sử dụng hoạt động kinh doanh, cạnh tranh bình đẳng như một phương tiện để đạt được mục tiêu xã hội:* Hoạt động kinh doanh là nét đặc thù cũng như thế mạnh của DNXH so với các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận, các quỹ từ thiện, bởi các tổ chức

này chủ yếu nhận tài trợ và thực hiện các chương trình xã hội. DNXH phải cạnh tranh bình đẳng, công bằng với các doanh nghiệp truyền thống trong cùng lĩnh vực. Tuy đó là một thử thách lớn, nhưng đem lại cho DNXH vị thế độc lập và tự chủ trong tổ chức và hoạt động của mình. Doanh thu từ hoạt động kinh doanh có thể không bù đắp tất cả chi phí cho mục tiêu xã hội và DNXH có thể dựa một phần vào nguồn tài trợ. Do vậy, xây dựng một chiến lược kinh doanh tốt, có lợi nhuận, bền vững là một yêu cầu thiết yếu để đảm bảo DNXH thực hiện hiệu quả mục tiêu giải quyết các vấn đề xã hội.

*Tái phân bổ phần lớn lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trở lại cho tổ chức, cộng đồng và mục tiêu xã hội:* Mô hình DNXH đòi hỏi lợi nhuận phải được tái phân phối trở lại cho hoạt động của tổ chức hoặc cho cộng đồng là đối tượng hưởng lợi. Hoạt động kinh doanh và mục tiêu xã hội là những đặc điểm mang tính bản nhất của DNXH. Yêu cầu tái phân bổ lợi nhuận là tiêu chí để phân định đặc điểm “vì lợi nhuận” hay “vì xã hội” của doanh nghiệp.

- Tại Việt Nam, DNXH được chính thức đưa vào Điều 10 - Luật doanh nghiệp sửa đổi do Quốc hội ban hành ngày 26/11/2014. Theo quy định tại điều 10, DNXH phải đáp ứng các tiêu chí sau đây:

- + Là doanh nghiệp được đăng ký thành lập theo quy định của Luật này.
- + Mục tiêu hoạt động nhằm giải quyết vấn đề xã hội, môi trường vì lợi ích cộng đồng.
- + Sử dụng ít nhất 51% tổng lợi nhuận hằng năm của doanh nghiệp để tái đầu tư nhằm thực hiện mục tiêu xã hội, môi trường như đã đăng ký.

Khởi sự kinh doanh xã hội cũng sử dụng các công cụ cơ bản của khởi sự kinh doanh và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo như ở trên, tuy nhiên có một số điều chỉnh như ở dưới đây. Ngoài ra, những nhà khởi nghiệp cần hiểu rõ động cơ khởi nghiệp xã hội của mình

### **1.5.2. Động cơ của khởi nghiệp xã hội**

Giống như thành lập bất kỳ tổ chức nào, những người sáng lập cần xác định rõ động cơ của mình. Việc thành lập và duy trì một DNXH có thể phức tạp hơn bạn nghĩ, bởi nó không chỉ là mô hình đòi hỏi tạo ra các tác động xã hội và môi trường mà còn cần bền vững về tài chính.

Trước khi quyết định, bạn hãy tự trả lời những câu hỏi quan trọng sau:

- Mục đích tồn tại của DNXH này là gì?
- Đây là động lực sẽ giúp bạn duy trì DNXH không mệt mỏi?

- Mô hình kinh doanh của bạn là gì? Doanh thu đến từ đâu?
- Tác động xã hội mà bạn mong muốn tạo ra là gì? Việc kinh doanh giúp bạn tạo tác động xã hội như thế nào?

Nếu không có một động cơ đúng đắn, bạn sẽ khó lòng theo đuổi DNXH với quyết tâm cao và sự bền bỉ.

Bạn nên thận trọng nếu quyết định thành lập DNXH chỉ vì những lí do sau:

- Vì bạn nghe được DNXH sẽ là một trào lưu lớn trong thời gian tới.
- Vì Hội đồng quản trị của bạn cổ súy cho DNXH và muốn tổ chức của bạn chuyển hướng.
- Vì trong thời buổi nguồn vốn viện trợ bị thu hẹp, kinh doanh có vẻ dễ hơn xin tài trợ.

Dưới đây là một số ví dụ về động cơ đúng đắn để bạn theo đuổi DNXH:

- Bạn muốn áp dụng một cách tiếp cận mới, sáng tạo và bền vững hơn cho tổ chức.
- Bạn có một ý tưởng kinh doanh tiềm năng và có khả năng tạo ra nguồn thu và tác động xã hội tích cực.
- Bạn tin tưởng mạnh mẽ rằng bạn sẽ kiếm được lợi nhuận để có thể mở rộng các tác động xã hội.
- Bạn đã thử nghiệm thành công sản phẩm với nhóm khách hàng trong chương trình xã hội và muốn mở rộng xem nó có thành công ở các thị trường khác không.

### ***1.5.3. Tư duy thiết kế trong khởi sự kinh doanh xã hội***

Với nguyên lý cơ bản của tư duy thiết kế là phát triển sản phẩm dịch vụ lấy con người làm trung tâm, có tính tương tác cao, đòi hỏi phải phát triển sản phẩm mẫu sớm để lấy phản hồi của người dùng và điều chỉnh kịp thời. Tư duy thiết kế là một công cụ mạnh trong sáng tạo xã hội và khởi nghiệp vì xã hội. Nhiều ví dụ về các mô hình khởi nghiệp vì xã hội thành công, các giải pháp sáng tạo xã hội thành công áp dụng triệt để tư duy thiết kế. Cũng như nhiều doanh nhân xã hội đã sử dụng tư duy thiết kế trong việc phát triển giải pháp cho cộng đồng mà không hề hay biết mình đang áp dụng phương pháp này, bởi vì bản chất của doanh nghiệp xã hội, kinh doanh vì xã hội là sự tương tác, tham gia hàng ngày và mức độ sâu của cộng đồng, người dùng, người hưởng lợi vào hoạt động của mô hình kinh doanh hoặc doanh nghiệp, tính tham vấn và tương tác cao giữa doanh nghiệp và các bên liên quan của mình. Đồng thời mô hình kinh doanh xã hội

cũng là mô hình cùng tạo giá trị, hoặc nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp vì xã hội áp dụng mô hình của nền kinh tế chia sẻ.

#### **1.5.4. Lược đồ mô hình kinh doanh xã hội (Social Business Model Canvas - SBMC)**

SBMC là công cụ được phát triển từ mô hình BMC dành cho doanh nghiệp thông thường trên cơ sở điều chỉnh lại để phù hợp với những DNXH.

Với một bản SBMC, toàn bộ nhân viên của DNXH và nhà đầu tư, nhà tài trợ và các bên liên quan sẽ có thể nắm được rất nhanh cách thức kinh doanh và mô hình kinh doanh của DN. Bên cạnh đó, một DNXH không thể sống hoàn toàn dựa vào tài trợ, DNXH cũng cần có câu chuyện kinh doanh rõ ràng của mình dựa trên các cấu phần chính sau đây.

Mô hình kinh doanh xã hội được xây dựng dựa trên mô hình kinh doanh thương mại cơ bản, tuy nhiên có hai đặc điểm được bổ sung cho mô hình này cần lưu ý đó là:

- Ngoài khách hàng có thể bao gồm người trả tiền và người dùng cuối cùng trong nội dung về phân đoạn khách hàng, thì đối với khởi nghiệp xã hội còn cần phải tính đến hai đối tượng nữa là người hưởng lợi và nhà tài trợ.

- Người hưởng lợi thường là đối tượng mà mô hình kinh doanh xã hội muốn giải quyết vấn đề. Người hưởng lợi có thể là người khuyết tật, người yếu thế, trẻ em thiệt thòi, người già neo đơn, người bệnh hoặc là cộng đồng dân cư (nếu vấn đề xã hội cần giải quyết là vấn đề về môi trường). Người hưởng lợi có thể là một nhóm độc lập không phải khách hàng (nếu như doanh nghiệp xã hội đó trích phần lớn lợi nhuận để hỗ trợ nhóm yếu thế chẳng hạn), hoặc người hưởng lợi có thể là nhân viên của doanh nghiệp (như mô hình Kym Việt sử dụng 100% lao động là người khuyết tật), người hưởng lợi có thể là người dùng cuối (như ba lô cứu sinh của Doanh nghiệp Nam Thăng Long, người mua là các doanh nghiệp, nhà tài trợ, người dùng cuối là các em học sinh ở khu vực nông thôn).

<b>8. Đối tác chính</b>	<b>6. Hoạt động chính</b>	<b>2. Tuyên bố giá trị</b>		<b>5. Quan hệ khách hàng</b>	<b>1. Phân khúc khách hàng</b>
		Giải pháp	Vấn đề		

	<b>7. Nguồn lực chính</b>	* Khác biệt * Giá trị	<b>3. Các kênh</b>	-Người hưởng lợi -Người mua hàng -Người dùng -Các bên liên quan
<b>9. Cấu trúc chi phí</b>	<b>10. Tác động</b>	- Bên trong - Tập trung vào người dùng - Tập trung vào nhà tài trợ	<b>4. Nguồn thu</b>	Doanh thu Tài trợ

**Hình 6. Lược đồ mô hình kinh doanh xã hội**

- Khách hàng là những người mà doanh nghiệp tạo giá trị cho họ hoặc được họ trả tiền. Đối với doanh nghiệp xã hội, không chỉ có khách hàng là người trả tiền cho doanh nghiệp, mà một phần của doanh thu có thể đến từ các nhà tài trợ. Ví dụ như Doanh nghiệp xã hội KOTO, 30% các nguồn thu của doanh nghiệp đến từ các khoản tài trợ cho học phí các bạn học viên học nghề, tiền xây dựng trường nội trú cũng đến từ các nhà tài trợ.

- Các chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp xã hội không chỉ có lợi nhuận, tăng trưởng, thị phần như một doanh nghiệp thương mại mà còn bao gồm cả tác động xã hội mà doanh nghiệp xã hội đã tạo ra, đo lường bằng số lượng người hưởng lợi, mức độ thay đổi về chất lượng cuộc sống của người hưởng lợi hay mức độ thay đổi nhận thức của cộng đồng về một vấn đề xã hội hoặc môi trường.

#### **1.5.5. Các nguồn tài chính cho khởi nghiệp xã hội**

Ngoài các nguồn khởi nghiệp thông thường như vốn tự có, nhà cung cấp, khách hàng, đối tác, vay ngân hàng, các doanh nghiệp vì xã hội có thể có một số nguồn khác như các tổ chức trung gian, các nhà tài trợ từ các Chính phủ, các quỹ khởi nghiệp, các quỹ đầu tư thiện doanh, quỹ đầu tư tác động, các cuộc thi khởi nghiệp, quỹ trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp lớn.

- Bên cạnh các nguồn tài chính, khởi nghiệp doanh nghiệp xã hội có thể huy động hỗ trợ phi tài chính (hỗ trợ kỹ thuật, kết nối mạng lưới, tình nguyện viên, hỗ trợ bằng hiện vật,...) từ các cá nhân và tổ chức bên ngoài (chẳng hạn, các tổ chức hỗ trợ DNXH, các trường đại học, các hiệp hội doanh nghiệp, Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam,...).

## CHƯƠNG 2

# XÂY DỰNG HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Là đầu mối hỗ trợ khởi nghiệp trong trường đại học, cán bộ tư vấn hỗ trợ khởi nghiệp cần nắm bắt được cấu phần cơ bản của hệ sinh thái khởi nghiệp trong nhà trường, để có những tư vấn, kiến nghị và có sự chủ động trong việc xây dựng và kết nối các cấu phần của hệ sinh thái này. Phần đầu của Chương 2 giới thiệu kinh nghiệm hỗ trợ, phát triển khởi nghiệp tại một số trường đại học lớn trên thế giới, tiếp đó sẽ đưa ra một số hướng dẫn về các bước, các hoạt động để xây dựng, phát triển hoạt động khởi nghiệp trong trường đại học.

### **2.1. Kinh nghiệm một số trường đại học trên thế giới**

#### **2.1.1. Viện Công nghệ Massachusetts (Hoa Kỳ)**

Được thành lập vào năm 1861, Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) là một trong những cơ sở giáo dục đại học hàng đầu trên thế giới với thế mạnh về khoa học, kỹ thuật và công nghệ. Trong suốt chiều dài lịch sử, MIT có tổng cộng 81 người đoạt giải Nobel ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Năm 2018, MIT xếp ở vị trí đầu tiên trong số các trường đại học tốt nhất trên thế giới theo bảng xếp hạng của Quacquarelli Symonds (QS).

Trên thực tế, cùng với Đại học Stanford, MIT được coi là một hình mẫu về xây dựng và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học trên thế giới. Mối liên hệ giữa MIT với tinh thần doanh nhân và khởi nghiệp đã xuất hiện từ những năm đầu tiên sau khi thành lập, khi nội dung chương trình học tập trung vào tính thực tiễn thay vì tập trung vào phương pháp giảng dạy truyền thống đã trở nên rất phổ biến tại các trường đại học tư thục ở Mỹ vào nửa cuối thế kỷ 19. Hiện nay ở MIT có hơn 60 khóa học liên quan tới tinh thần doanh nhân và khởi nghiệp được giảng dạy hàng năm. Người học trên khắp thế giới cũng có thể tiếp cận một số khóa học miễn phí của MIT trên nền tảng học tập trực tuyến miễn phí EdX. Nền tảng này cũng được thành lập bởi chính MIT và Đại học Harvard vào năm 2012.

Không chỉ dừng lại ở hoạt động giảng dạy, MIT còn có tầm ảnh hưởng lớn tới các doanh nghiệp. Năm 2014, khoảng 30.200 công ty đang hoạt động được thành lập bởi các cựu sinh viên MIT; tập hợp các công ty này tạo ra khoảng 4.6 triệu việc làm,



doanh thu hàng năm khoảng 1.900 tỷ đô la Mỹ (tương đương với GDP của một quốc gia xếp thứ 10 thế giới).

Ngoài ra, MIT còn thành lập các sáng kiến, trung tâm, câu lạc bộ sinh viên có hoạt động liên quan tới đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp. Một số đơn vị, chương trình đi đầu trong số này có thể kể đến như:

- *Trung tâm Khởi nghiệp Martin Trust:*

+ Cung cấp kiến thức chuyên môn và giới thiệu những kết nối cần thiết để hỗ trợ cộng đồng sinh viên MIT mong muốn khởi nghiệp.

+ Tăng tốc kinh doanh (MIT delta v).

+ Các khóa đào tạo ngắn hạn về kinh nghiệm khởi nghiệp, công nghệ tài chính, tư duy thiết kế

- *Cộng đồng trao đổi Startup MIT (STEX)*

STEX là một cộng đồng trực tuyến được tạo ra để phục vụ hệ sinh thái đổi mới sáng tạo tại MIT, đặc biệt là các sinh viên, cựu sinh viên và nhân viên, giảng viên của MIT đang tham gia các hoạt động khởi nghiệp. STEX được thành lập từ năm 2009 và cho tới nay đã là cầu nối giữa hơn 1.600 startup và hơn 240 doanh nghiệp.

- *Trung tâm Đổi mới sáng tạo Công nghệ MIT Deshpande*

MIT Deshpande được thành lập vào năm 2002. MIT Deshpande đã hỗ trợ nhiều nghiên cứu quan trọng của MIT, qua đó, những công nghệ và phát minh từ phòng thí nghiệm đã được đem ra thị trường thông qua các sản phẩm đột phá và các công ty mới thuộc nhiều lĩnh vực: sức khỏe, công nghệ thông tin, năng lượng

### **2.1.2. Đại học Lund (Thụy Điển)**

Được thành lập từ năm 1666, Đại học Lund là trường đại học lớn nhất tại Thụy Điển. Mỗi năm có khoảng 41.000 sinh viên học tập (trong đó có 3.000 nghiên cứu sinh) và 7.500 nhân viên làm việc và giảng dạy tại trường. Chất lượng giảng dạy và nghiên cứu của Đại học Lund không chỉ được đánh giá cao tại khu vực mà còn trên khắp thế giới khi trường thường xuyên xuất hiện trong danh sách 100 trường đại học hàng đầu thế giới.



**Hình 7. Mô hình hỗ trợ khởi nghiệp của LU Innovation - Đại học Lund**

Đi tiên phong trong đổi mới sáng tạo tại Đại học Lund là LU Innovation. Trung tâm này phụ trách điều phối và phát triển các hoạt động chuyển giao công nghệ, thương mại hóa và đổi mới sáng tạo trong trường. Các dịch vụ của LU Innovation dành cho sinh viên với nhà nghiên cứu tại Đại học Lund là hoàn toàn miễn phí. Nhiều sản phẩm và công nghệ phổ biến ngày nay như mặt nạ hô hấp, thận nhân tạo, máy siêu âm y tế, máy in phun, sóng Bluetooth là kết quả của những phát minh tại LU Innovation được mang ra thị trường.

Năm 2017, LU Innovation hỗ trợ 116 ý tưởng mới từ các nhà nghiên cứu, 279 ý tưởng mới từ sinh viên, 75 dự án được nhận tài trợ vốn, 15 startup được thành lập, 12 startup được đầu tư vốn.

LU Holding AB là một công ty cổ phần được quản lý bởi chính Đại học Lund. Đây là một ví dụ điển hình về việc thành lập doanh nghiệp trong cơ sở giáo dục đại học, qua đó tăng cường các hoạt động hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp trong trường. Kể từ năm 1999, LU Holding AB đã đầu tư vào tổng cộng 98 công ty và hiện có vốn chủ sở hữu tại 51 công ty, bao gồm nhiều lĩnh vực khác nhau như công nghệ thông tin, công nghệ nano, thực phẩm, doanh nghiệp xã hội... Chỉ trong năm 2016, các công ty xuất hiện trong hạng mục của LU Holding AB đã gọi thành công gần 115 triệu đô la Mỹ vốn đầu tư mạo hiểm. Ngoài hỗ trợ tài chính, LU Holding AB còn hỗ trợ các startup

thông qua chia sẻ kinh nghiệm, tư vấn chiến lược kinh doanh, và đặc biệt là kết nối họ với các nhà đầu tư và đối tác tiềm năng. Đây là điều đặc biệt quan trọng đối với các startup.

### 2.1.3. Viện Khoa học và Công nghệ Tiên tiến Hàn Quốc (Hàn Quốc)

Viện Khoa học và Công nghệ Tiên tiến Hàn Quốc (KAIST) được thành lập vào năm 1971, hiện nay có hơn 10.000 sinh viên và học viên theo học mỗi năm. KAIST là một trong những cơ sở giáo dục đại học hàng đầu của Hàn Quốc. Theo bảng xếp hạng của QS năm 2018, KAIST xếp hạng 41 trong số các trường đại học hàng đầu thế giới.

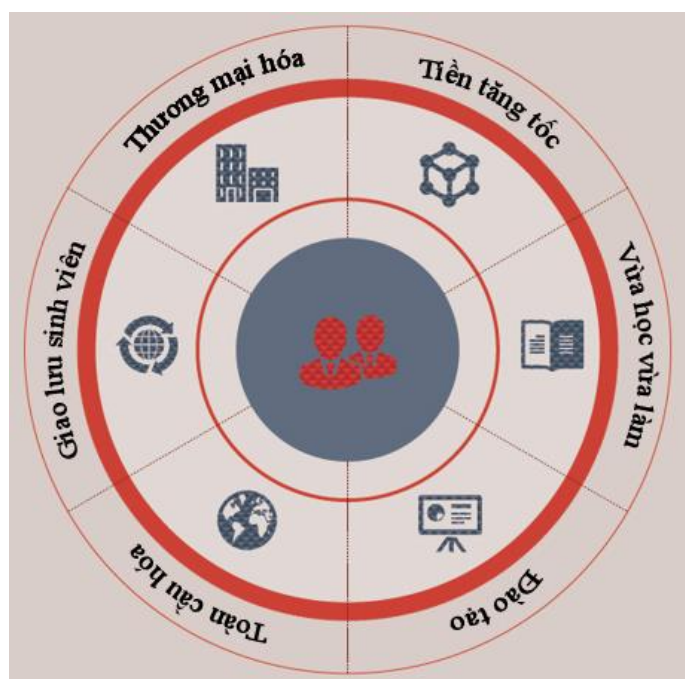
Cũng giống như nhiều trường khoa học và công nghệ khác trên thế giới, KAIST rất chú trọng tới việc xây dựng một hệ sinh thái khởi nghiệp trong KAIST. Được thành lập từ năm 2014, Học viện Khởi nghiệp KAIST (ISK) là sáng kiến nhằm xây dựng một hệ sinh thái khởi nghiệp lành mạnh và bền vững dành cho sinh viên, cựu sinh viên và giảng viên của KAIST. Các hoạt động và chương trình hỗ trợ khởi nghiệp tại ISK đã hỗ trợ nhiều thành viên đang học tập, nghiên cứu và giảng dạy tại KAIST có được các kỹ năng và kiến thức cần thiết để khởi nghiệp thành công và hiệu quả.

Hệ sinh thái khởi nghiệp trong

KAIST gồm các thành phần:

- *Thương mại hóa* (Commercialization): Dự án hỗ trợ quá trình thương mại hóa của các ý tưởng kinh doanh công nghệ xuất sắc và có tiềm năng.

- *Tiền tăng tốc* (Pre-Acceleration): Chương trình có tên gọi Axel-K được thành lập với mục tiêu hỗ trợ các startup trong giai đoạn trước tăng tốc thông qua cung cấp công nghệ và tư vấn kinh doanh, cũng như tìm cơ hội kết nối với mạng lưới các nhà đầu tư thiên thần, các quỹ tăng tốc khởi nghiệp và các công ty đầu tư mạo hiểm. Axel-K cũng tổ chức đào tạo đóng, ngày hội thuyết trình gọi vốn và các buổi đào tạo trình bày ý tưởng.



**Hình 8. Hệ sinh thái khởi nghiệp trong Viện Khoa học và Công nghệ Tiên tiến Hàn Quốc (KAIST)**

- *Vừa học vừa làm (Action-Learning)*: E\*5 KAIST là cuộc thi chương trình dành riêng cho các doanh nhân trẻ tiềm năng tại KAIST. E\*5 KAIST bao gồm ba vòng thi: hình thành mô hình kinh doanh, phát triển khách hàng, trình bày ý tưởng. Ngoài ra, Lean Startup Camp là một khóa học ngắn hạn dành cho các sinh viên của trường nhằm tinh luyện các ý tưởng kinh doanh. Nội dung đào tạo bao gồm các phương pháp khởi nghiệp tinh gọn và kỹ năng xây dựng bản kế hoạch kinh doanh.

- *Đào tạo (Education)*: ISK phụ trách giảng dạy chuyên ngành sâu về khởi nghiệp dựa trên giáo dục STEM (Khoa học, Công nghệ, Kỹ thuật và Toán) tại KAIST. Bên cạnh đó, ISK cũng tổ chức các khóa học ngắn hạn dành cho các nhà lãnh đạo, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thậm chí là các học sinh trung học có nhu cầu tìm hiểu và trau dồi kỹ năng về quản trị công nghệ và thương mại hóa các ý tưởng kinh doanh.

- *Toàn cầu hóa (Globalization)*: ISK tổ chức Hội nghị Khởi nghiệp quốc tế KAIST, nơi sinh viên đến từ nhiều trường đại học khác nhau có cơ hội giao lưu và học hỏi lẫn nhau. ISK cũng hỗ trợ một số sinh viên sang Mỹ nhằm trải nghiệm môi trường kinh doanh và văn hóa tại Silicon Valley.

- *Giao lưu sinh viên (Cultural Diffusion)*: Câu lạc bộ khởi nghiệp là mạng lưới các câu lạc bộ được quản lý bởi sinh viên và được hỗ trợ bởi ISK. Tại đây, sinh viên có thể tự tổ chức các buổi nói chuyện, các cuộc thi, cũng như trao đổi kiến thức về khởi nghiệp. Ngoài ra, ISK còn kết nối với các doanh nhân thành công, các giảng viên, diễn giả nổi tiếng để giao lưu và chia sẻ kinh nghiệm về khởi nghiệp, quản trị với sinh viên.

Chỉ 3 năm sau khi đi vào hoạt động, ISK đã khởi động 75 sáng kiến và chương trình, thu hút 8.848 thành viên và hỗ trợ 60 startup (trong đó có startup của sinh viên và của giảng viên).

#### **2.1.4. Đại học Tự do Brussel (Bi)**

Đại học Tự do Brussel (VUB) tiền thân là Đại học Tổng hợp Brusells thành lập năm 1834. Đến năm 1969, được tách thành 2 trường VUB (nói tiếng Hà Lan) và ULB (nói tiếng Pháp). Lịch sử chung của 2 trường gắn với một số giải Nobel và Fields về khoa học tự nhiên. Trường VUB ngày nay có 15.800 sinh viên, 8 khoa đào tạo, 9 trung tâm nghiên cứu về khoa học tự nhiên, xã hội, kinh tế, luật; 1.450 tiến sĩ, 180 nhóm nghiên cứu, 123 bằng sáng chế;

Tâm điểm của VUB về mô hình thúc đẩy đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp là Trung tâm Chuyển giao công nghệ (VUB Tech Transfer <sup>6</sup>) do một Hiệu phó chuyên trách và 22 cán bộ, nhân viên triển khai. VUB Tech Transfer được tổ chức thành các nhóm chức năng:

- Quản lý về tài sản sở hữu trí tuệ và hợp đồng chuyển giao công nghệ.
- Pháp lý về đầu tư, chuyển giao công nghệ, thương mại hóa công nghệ.
- Hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp tách ra từ trường đại học (spin-off) và quản lý danh mục đầu tư spin-off.
- Kết nối với các chương trình hợp tác, hỗ trợ của Cộng đồng chung Châu Âu về chuyển giao công nghệ, thương mại hóa công nghệ.
- Tổ chức hoạt động truyền thông khởi nghiệp, thương mại hóa công nghệ.
- Tổ chức hoạt động đào tạo, hội thảo về khởi nghiệp và thương mại hóa công nghệ.
- Tổ chức hoạt động kết nối với doanh nhân và chính khách.
- Thúc đẩy hợp tác với quỹ VUB.

VUB Tech Transfer thường xuyên kết nối các nhóm nghiên cứu, các spin-off trong trường với các nhân tố tích cực của hệ sinh thái khởi nghiệp

- Quỹ đầu tư Qbic (Quỹ do các trường đại học, bao gồm VUB tham gia).
- Các không gian làm việc chung dành cho Startup, Spin-off.
- Các xưởng công nghệ thực hành, các vườn ươm.



<sup>6</sup> <http://vubtechtransfer.be/about-us/>

## Hình 9. Mô hình chức năng của VUB Techtransfer - Đại học Tự do Brussel

### 2.1.5. Đại học Quốc gia Singapore (Singapore)

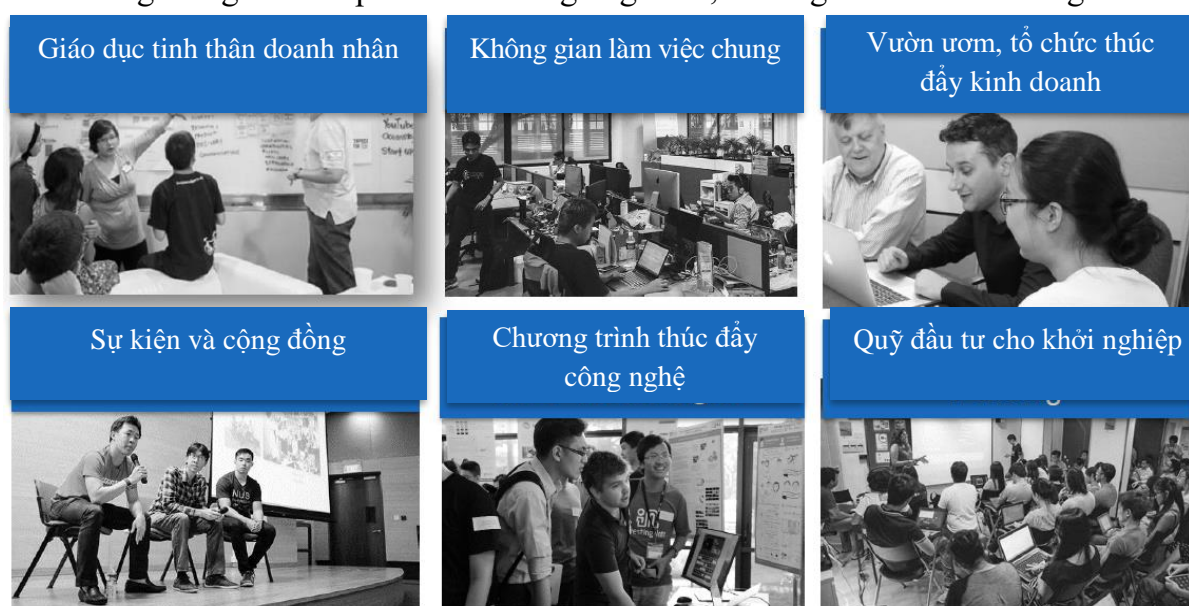
Đại học Quốc gia Singapore (NUS) được thành lập năm 1905 với tư cách là một trường giảng dạy về Y tế. Chuyển mình từ Đại học Malaya (1949) tới Đại học Singapore (1962) và cuối cùng là Đại học Quốc gia Singapore năm 1980; sự phát triển của NUS gắn liền với sự phát triển của đất nước Singapore. Trong những thập kỷ qua, NUS không ngừng phát triển và hiện nay, trường đứng thứ 11 trong top các trường đại học hàng đầu thế giới (theo bảng xếp hạng QS 2018).

Hệ sinh thái khởi nghiệp của NUS bao gồm 6 thành phần chính:

- *Hệ thống giáo dục tinh thần doanh nhân*: gồm có:

+ Chương trình cử sinh viên đi học việc nước ngoài. Mỗi năm NUS cử khoảng 120-150 sinh viên đi học việc một năm ở Thung lũng Silicon và các hệ sinh thái doanh nghiệp khác và rất nhiều sinh viên trong số đó sau này đã trở thành các nhà sáng lập doanh nghiệp.

+ Khóa đào tạo mùa hè về doanh nghiệp và quản trị kinh doanh cho sinh viên NUS trung ương Launchpad dành cho giảng viên, nhà nghiên cứu. Chương trình do



## Hình 10. Hoạt động thúc đẩy sáng tạo và hỗ trợ khởi nghiệp tại Đại học Quốc gia Singapore

- *Các không gian làm việc chung* : NUS Enterprise có Block 71 tại Singapore được gọi là trái tim hệ sinh thái khởi nghiệp của Singapore và hệ sinh thái kinh doanh tích hợp chặt chẽ nhất thế giới. NUS Enterprise đã biến Block 71 thành một cộng đồng sáng tạo và đổi mới mạnh mẽ, nơi các doanh nhân, nhà đầu tư, nhà phát triển công nghệ và các cố vấn

trong môi trường kỹ thuật số tương tác được mang tới gần nhau. Ngoài Block 71 tại Singapore, NUS Enterprise còn hợp tác mở rộng Block 71 sang các quốc gia khác (Block 71 San Francisco, Block 71 Jakarta, Block 71 Suzhou).

- *Vườn ươm, tổ chức thúc đẩy kinh doanh:*

NUS Startup Runway là Chương trình huấn luyện, thúc đẩy khởi nghiệp rất thành công do NUS Enterprise triển khai tại Vườn ươm “The Hangar” của chính NUS Enterprise.

Trung tâm Khởi nghiệp NUS (NEC) được thành lập năm 1988 như là trung tâm quản lý đổi mới và khởi nghiệp công nghệ là một nhánh của NUS Enterprise. Các hoạt động chính của NEC gồm: đào tạo trải nghiệm, phát triển khởi nghiệp, ươm tạo, nghiên cứu khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo; được thực hiện chủ yếu bởi các cựu sinh viên, các khoa và sinh viên NUS.

- *Các hoạt động sự kiện và cộng đồng*<sup>7</sup>: NUS đăng cai/phối hợp tổ chức nhiều hoạt động thường niên thúc đẩy khởi nghiệp không chỉ ở Singapore mà còn có tầm ảnh hưởng trong khu vực (Thách thức Khởi nghiệp Xã hội Châu Á DBS-NUS, Innovfest, InnoVenture,...). Ngoài ra còn nhiều những chương trình được tổ chức tại NUS như: Matchpreneur, Modern Aging, Start-up Validation Programme, TechLaunch,... NUS tạo ra rất nhiều cộng đồng cho khởi nghiệp (Câu lạc bộ Khởi nghiệp MBA, Tổ chức khởi nghiệp NUS, Nhà Doanh nghiệp,...).

- *Các chương trình thúc đẩy công nghệ (NUS Technologies)*: NUS có chương trình “Thiết kế và Đổi mới” dành cho sinh viên muốn phát triển ý tưởng/sản phẩm công nghệ mới; “Xưởng phát triển doanh nghiệp” là nơi thúc đẩy và hỗ trợ phát triển những lãnh đạo trong ngành kỹ thuật. Văn phòng Liên kết Công nghiệp NUS thuộc NUS Enterprise có vai trò quản lý tài sản trí tuệ và kết nối, thương mại hóa các sáng kiến, sản phẩm công nghệ từ NUS ra thị trường.

- *Các quỹ đầu tư cho khởi nghiệp*: NUS Enterprise có mạng lưới 14 quỹ và chương trình hỗ trợ, cung cấp một lượng vốn đầu tư dồi dào cho khởi nghiệp, trong đó phần lớn các quỹ có đầu tư cho startup ở giai đoạn đầu.

---

<sup>7</sup> <http://enterprise.nus.edu.sg/entrepreneurial-support/nus-ie-community>

## 2.2. Một số gợi ý triển khai hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp trong trường đại học

### 2.2.1. Mô hình hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học



Hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học gồm các cấu phần cơ bản sau:

1. Các chính sách khuyến khích sáng tạo và khởi nghiệp cùng với văn hoá khuyến khích sáng tạo kinh doanh Sản phẩm của chính sách hỗ trợ thể hiện từ việc thành lập trung tâm hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp đến thành lập trung tâm chuyển giao công nghệ hay việc đầu tư con người và nguồn lực để hình thành các chương trình, cơ quan, cơ sở vật chất hỗ trợ sáng tạo khởi nghiệp trong trường đại học.

2. Các chương trình ươm tạo, đào tạo, cố vấn, hội thảo về sáng tạo và khởi nghiệp

3. Các hoạt động kết nối với doanh nghiệp, với thị trường, với các hoạt động thương mại hoá.

4. Các hoạt động kết nối với nhà đầu tư, nhà tài trợ cho các mô hình khởi nghiệp được ươm tạo

5. Cơ sở hạ tầng để tổ chức các hoạt động hỗ trợ sáng tạo và khởi nghiệp), ban đầu có thể là không gian làm việc chung, tiếp theo các trường có thể bổ sung thêm xưởng thiết kế mẫu tổng hợp hay các phòng thí nghiệm chuyên ngành để tổ chức nghiên cứu và phát triển sản phẩm thương mại theo từng lĩnh vực công nghệ.



Cấu phần của hệ thống hỗ trợ sáng tạo và khởi nghiệp trong trường đại học cũng có những cấp độ khác nhau tương ứng với các giai đoạn phát triển như trình bày dưới đây.

### **2.2.2. Ba giai đoạn triển khai**

#### **2.2.2.1. Giai đoạn một**

- Thành lập nhóm chuyên trách hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp.
- Thành lập trung tâm hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp.
- Bố trí không gian làm việc chung.
- Tổ chức các hoạt động ươm tạo khởi nghiệp
- + Tổ chức hội thảo về kinh doanh và khởi nghiệp.
- + Tổ chức cuộc thi ý tưởng kinh doanh.
- + Tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo (cho sinh viên, cho cán bộ ươm tạo).
- Tổ chức kết nối với cố vấn khởi nghiệp.
- Tổ chức kết nối với nhà đầu tư, nhà tài trợ.
- Tổ chức kết nối với cộng đồng cựu sinh viên.
- Khuyến khích thành lập các Câu lạc bộ sáng tạo kinh doanh và khởi nghiệp.

#### **2.2.2.2. Giai đoạn 2**

- Thành lập doanh nghiệp trong trường đại học. Những doanh nghiệp này vừa là sản phẩm của việc thương mại hoá tài sản trí tuệ hoặc cơ hội kinh doanh trong trường đại học vừa là đối tác để thúc đẩy hợp tác kinh doanh, thúc đẩy thương mại hoá trong trường đại học.

- Thành lập trung tâm thương mại hóa và chuyển giao công nghệ: Trung tâm này thường gắn với các trường đại học có các nhóm ngành về kỹ thuật, công nghệ.

- Xưởng mẫu, Phòng thiết kế: Là các phòng thí nghiệm, xưởng thực hành để hỗ trợ cho việc tạo ra sản phẩm thương mại mẫu, sản phẩm thương mại thử nghiệm.

- Xưởng mô phỏng doanh nghiệp (Company lab): Là môi trường để hỗ trợ ươm tạo doanh nghiệp, để thực hành việc thành lập và điều hành doanh nghiệp. Mô hình này thường gắn với các trường kinh doanh.

#### **2.2.2.3. Giai đoạn 3**

- Thành lập/tham gia Quỹ đầu tư startup.
- Thành lập mô hình thúc đẩy kinh doanh

- Mở thêm các lab thương mại hoá công nghệ (theo từng chuyên ngành).
- Liên kết thành lập/tham gia công viên khoa học.

### 2.2.3. Các gợi ý triển khai bước đầu

- *Thành lập nhóm chuyên trách hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp:*

Những năng lực cơ bản của nhóm chuyên trách:

- + Quản lý dự án.
- + Tổ chức hoạt động phong trào.
- + Tổ chức hoạt động đào tạo.
- + Kết nối với các tổ chức, cá nhân, phong trào bên ngoài.
- + Hoạt động truyền thông.

- *Thành lập trung tâm hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp* để chuyên nghiệp hoá hoạt động ươm tạo; tăng hiệu quả của các hoạt động đổi nội, đổi ngoại.

+ *Đổi nội*, là đầu mối tổ chức các hoạt động hỗ trợ sáng tạo và khởi nghiệp trong nhà trường

+ *Đổi ngoại*, là đầu mối thay mặt nhà trường làm việc với các đề án, các chương trình, các đối tác, các doanh nghiệp về lĩnh vực ươm tạo kinh doanh, khởi nghiệp.

- *Bố trí không gian làm việc chung:* Các hoạt động ươm tạo kinh doanh, khởi nghiệp trong trường đại học rất đa dạng về hình thức, nội dung và quy mô, vì thế không gian làm việc chung đa năng (với quy mô từ 50 chỗ hay 500 chỗ ngồi) là rất cần thiết. Hiện nay một số trường đại học đã đầu tư và vận hành không gian làm việc chung trên cơ sở hợp tác với doanh nghiệp bên ngoài khá hiệu quả, cộng hưởng được nguồn lực và nội dung hoạt động tại các không gian làm việc chung.

- *Tổ chức hội thảo về kinh doanh và khởi nghiệp:* Hội thảo có vai trò tập trung và lan toả được tới số đông; Thúc đẩy tinh thần, văn hoá kinh doanh; mở rộng mạng lưới hợp tác; kết nối không gian, văn hoá sáng tạo kinh doanh với trong và ngoài trường đại học.

- *Tổ chức cuộc thi ý tưởng kinh doanh:*

+ Cuộc thi thu hút, tập hợp các nhóm sáng tạo kinh doanh trong trường và thu hút sự quan tâm đông đảo cả trong và ngoài trường. Thông qua cuộc thi rất thuận lợi để lan toả tinh thần, văn hoá kinh doanh và tổ chức các hoạt động đào tạo, cố vấn cho các nhóm sáng tạo và kết nối với thị trường bên ngoài. Thông thường, các nhóm sinh viên tham gia với ý tưởng kinh doanh, rất ít nhóm (tỉ lệ dưới 10%) có sản phẩm; rất ít nhóm

sinh viên theo đuổi, phát triển tiếp ý tưởng kinh doanh sau cuộc thi. Tuy nhiên, cuộc thi có tác dụng rất lớn vì tất cả các nhóm tham dự đều được rèn luyện năng lực chủ động triển khai ý tưởng theo dạng dự án.

+ Các trường có thể tổ chức cuộc thi khởi nghiệp theo kế hoạch từ 1 tháng đến 6 tháng với 2 nội dung chính:

Ban giám khảo với các tiêu chí đánh giá để phân loại, xếp hạng các đội tham gia. Cuộc thi có thể bao gồm 2 vòng tuyển chọn hoặc 4 đến 5 vòng tuyển chọn

Các hoạt động tập huấn, đào tạo, cố vấn, hỗ trợ (hỗ trợ điều kiện làm việc hoặc kinh phí) mang tính ươm tạo diễn ra trong quá trình các đội dự thi. Các đội thi sẽ trưởng thành và phát triển được ý tưởng kinh doanh, sẽ tăng tỉ lệ triển khai tiếp, thương mại hoá tiếp sau cuộc thi (các đội có thể phát triển độc lập hoặc kết hợp với doanh nghiệp tài trợ hoặc nhà đầu tư thiên thần).

- *Tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn về Đổi mới và Khởi nghiệp dành cho sinh viên, cho cán bộ ươm tạo:*

+ Các môn học về quản trị kinh doanh đã phổ biến trong nhiều trường đại học; các môn học về đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp cũng bắt đầu được áp dụng tại một số trường đại học. Tuy nhiên, các khóa đào tạo ngắn hạn về đổi mới và khởi nghiệp luôn cần thiết và hữu ích, vì:

- Có tính chất thực hành, áp dụng sớm.
- Phù hợp để tổng hợp được nhiều kiến thức và kỹ năng trong một quỹ thời gian ngắn.
- Có tính cập nhật, linh hoạt để áp dụng cho các nhóm sáng tạo kinh doanh có kiến thức và kinh nghiệm đa dạng.

+ Một số chủ đề phổ biến của các khóa học ngắn hạn Đổi mới và Khởi nghiệp gần đây:

- Kiểm nghiệm ý tưởng kinh doanh.
- Tư duy thiết kế; Khởi nghiệp tinh gọn.
- Lược đồ mô hình kinh doanh .
- Phát triển sản phẩm.
- Kế hoạch kinh doanh.
- Marketing, bán hàng.
- Tài chính khởi nghiệp.

- Đàm phán với nhà đầu tư.
- Thuyết trình gọi vốn.

- *Tổ chức kết nối với cố vấn khởi nghiệp*: Nếu các khoá đào tạo có tính chất hệ thống, lý thuyết và dành cho số đông cùng một lúc, thì cố vấn khởi nghiệp có tác dụng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và cá biệt hoá cho hoàn cảnh và tình huống của từng cá nhân, từng nhóm khởi nghiệp cụ thể. Phát triển cộng đồng cố vấn khởi nghiệp tại các trường đại học từ các đối tượng sau:

- + Các doanh nhân thành đạt gắn bó với hoạt động của trường.
- + Các doanh nhân có kiến thức, kinh nghiệm từ cộng đồng cựu sinh viên.
- + Các sáng lập viên của startup đã được ươm tạo.
- + Các cố vấn khởi nghiệp trong hệ sinh thái.
- + Các giảng viên.

Nội dung chính để xây dựng cộng đồng cố vấn khởi nghiệp gắn với ươm tạo trong trường đại học là mời được các cố vấn khởi nghiệp tham gia chương trình cố vấn; kết nối (ghép cặp) cố vấn khởi nghiệp và các nhóm được ươm tạo; tổ chức các hoạt động hỗ trợ ghép cặp người cố vấn và người được cố vấn; đánh giá tiến bộ của người được cố vấn qua quá trình được cố vấn.

- *Tổ chức kết nối với nhà đầu tư, nhà tài trợ*: Thông qua các sự kiện demo day (ngày hội gọi vốn) hoặc qua các cuộc thi khởi nghiệp hoặc qua các buổi triển lãm về sáng tạo, kinh doanh.

Các nhà đầu tư, tài trợ tiềm năng của trường đại học, bao gồm:

- + Cộng đồng cựu sinh viên.
- + Các doanh nghiệp đối tác của trường đại học.
- + Bộ phận đầu tư của một số tập đoàn công nghệ.
- + Cộng đồng nhà đầu tư thiên thần.
- + Một số quỹ đầu tư vào giai đoạn hạt giống.

- *Tổ chức kết nối với cộng đồng cựu sinh viên*: Mỗi trường đại học đều có cộng đồng cựu sinh viên. Họ rất tiềm năng để trở thành cố vấn khởi nghiệp, nhà tài trợ, nhà đầu tư cho các chương trình ươm tạo kinh doanh của trường.

- *Khuyến khích thành lập các Câu lạc bộ sinh viên sáng tạo kinh doanh và khởi nghiệp*. Các CLB sinh viên về sáng tạo kinh doanh và khởi nghiệp có tác dụng thúc đẩy

văn hoá sáng tạo, khởi nghiệp, tăng tính tự chủ của sinh viên; thu hút sinh viên hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, khởi nghiệp.

## CHƯƠNG 3

### CÁN BỘ HỖ TRỢ SINH VIÊN KHỞI NGHIỆP

Chương ba của tài liệu này giới thiệu vai trò, trách nhiệm cần thiết của cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau của hệ sinh thái khởi nghiệp trong trường đại học của mình, đồng thời trình bày ba kỹ năng cơ bản của một cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp gồm có kỹ năng cố vấn, kỹ năng huấn luyện và kỹ năng xây dựng mối quan hệ. Đây mới chỉ là những kỹ năng cơ bản phù hợp với yêu cầu công việc ở giai đoạn một. Tài liệu này ở phiên bản tiếp theo sẽ cung cấp các kỹ năng nâng cao cần thiết cho cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp.

#### 3.1. Vai trò, trách nhiệm của cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp

Với vai trò là đầu mối tổ chức các hoạt động thúc đẩy khởi nghiệp tại các trường Đại học, cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp của các trường Đại học cần tham mưu cho Ban lãnh đạo nhà trường cách thức triển khai các hoạt động phù hợp với thực tế của đơn vị.

Cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp có thể 3 vai trò chính: cung cấp, kết nối, thúc đẩy.

- Cung cấp tư vấn, hỗ trợ khởi nghiệp cho sinh viên.
- Kết nối các nguồn lực trong và ngoài trường.
- Thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp của sinh viên thông qua việc tổ chức các hoạt động

Có thể chia thành ba cấp độ triển khai đối với cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp.

	Vai trò, trách nhiệm	Yêu cầu công việc
<b>Cấp độ 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tổ chức cuộc thi khởi nghiệp trong trường</li><li>- Tổ chức khóa đào tạo cho sinh viên dựa trên giảng viên trong trường</li><li>- Giới thiệu một số tài liệu sẵn có để sinh viên tham khảo</li><li>- Giới thiệu cho sinh viên, nhóm sinh viên quan tâm một số giảng viên, cán bộ có thể hỗ trợ tư vấn cho sinh viên</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Không yêu cầu kinh nghiệm</li><li>- Có kiến thức cơ bản về khởi nghiệp, về hỗ trợ khởi nghiệp</li><li>- Có kỹ năng giao tiếp, tư vấn sinh viên, kết nối</li><li>- Nhiệt tình, yêu thích với các công tác liên quan đến phát triển sinh viên, phát triển cộng đồng</li></ul>

<b>Cấp độ 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện chương trình ươm tạo</li> <li>- Tổ chức hoạt động ươm tạo dựa trên nguồn lực bên ngoài</li> <li>- Tổ chức hoạt động đào tạo sử dụng nguồn lực cả bên trong và bên ngoài</li> <li>- Giới thiệu các cố vấn bên ngoài cho các nhóm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm làm việc</li> <li>- Ưu tiên người có khả năng giảng dạy, truyền cảm hứng theo cách tiếp cận thực tiễn</li> <li>- Có khả năng tổ chức công việc</li> <li>- Có kỹ năng tư vấn, giao tiếp tốt</li> <li>- Biết được nguồn lực bên trong và bên ngoài của hệ sinh thái khởi nghiệp để kêu gọi hỗ trợ khi cần thiết</li> </ul>
<b>Cấp độ 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Điều hành vườn ươm</li> <li>- Xây dựng kế hoạch, chương trình ươm tạo</li> <li>- Tổ chức hoạt động ươm tạo</li> <li>- Đào tạo, huấn luyện</li> <li>- Cố vấn khởi nghiệp</li> <li>- Cung cấp thông tin</li> <li>- Kết nối đầu tư</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm kinh doanh</li> <li>- Được đào tạo chính quy về kinh doanh</li> <li>- Có kỹ năng tổ chức dự án, tổ chức sự kiện, kỹ năng lãnh đạo</li> <li>- Có khả năng kết nối mạng lưới trong và đặc biệt ngoài trường (với cựu sinh viên, chính phủ, các cá nhân, tổ chức khác trong hệ sinh thái khởi nghiệp,...)</li> </ul>

Với vai trò hỗ trợ trực tiếp cho sinh viên khởi nghiệp, vai trò của người cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp được thể hiện:

- Trong giai đoạn đầu, cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp đóng vai trò là cố vấn, cùng sinh viên định hướng và giữ ngọn lửa nhiệt huyết cho sinh viên; lắng nghe những băn khoăn của sinh viên về những vấn đề của khởi nghiệp, cho sinh viên khởi nghiệp lời khuyên từ những kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn của mình.

- Khi doanh nghiệp khởi nghiệp có sản phẩm/dịch vụ, những vấn đề khó khăn của kinh doanh bắt đầu nảy sinh, từ khả năng bán hàng, marketing, vốn, rồi xung đột nhóm, cản trở sự phát triển của doanh nghiệp khởi nghiệp. Khi đó, cán bộ tư vấn, hỗ trợ

khởi nghiệp đóng vai trò là người chỉ cho doanh nghiệp khởi nghiệp kỹ năng, cung cấp những kiến thức cần thiết để giải quyết vấn đề thực tiễn của doanh nghiệp khởi nghiệp.

- Khi doanh nghiệp khởi nghiệp đã phát triển, câu hỏi thường trực của doanh nghiệp khởi nghiệp sẽ là đi tiếp như thế nào để phát triển mạnh hơn, bền vững hơn hoặc có ích hơn với cuộc sống. Lúc này, cán bộ tư vấn, hỗ trợ khởi nghiệp sẽ lại đóng vai trò là người chỉ nêu câu hỏi để doanh nghiệp khởi nghiệp tự định hướng lại hướng phát triển phù hợp. Đồng thời, cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp có thể đóng vai trò kết nối những sinh viên tài năng, nguồn lực chất lượng tốt để cung cấp cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tăng trưởng bền vững.

Khuyến nghị về vai trò, trách nhiệm của cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp nêu trên được đề xuất bởi Nhóm xây dựng Bộ tài liệu trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm trong và ngoài nước. Tùy vào điều kiện thực tế của từng trường Đại học mà phân công vai trò, trách nhiệm cho cán bộ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp có thể thay đổi cho phù hợp.



## **3.2. Các kỹ năng tư vấn, hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp**

### **3.2.1. Kỹ năng cố vấn**

#### **3.2.1.1. Khái niệm**

Cố vấn được hiểu là cách kết nối có chủ ý giữa một người có nhiều kinh nghiệm với một người ít kinh nghiệm hơn nhằm mục đích hỗ trợ người còn ít kinh nghiệm có thể phát triển và hoàn thiện những năng lực cụ thể của mình.

Kỹ năng cố vấn là một quá trình tương tác hai chiều trên cơ sở không có cạnh tranh với mục tiêu phát triển sự độc lập, tự chủ và tinh thần chủ động khi cần hành động của người được cố vấn thông qua quá trình cố vấn, hỗ trợ và giúp người được cố vấn nuôi dưỡng sự tự hào về bản thân khi đạt được những mục tiêu đã đề ra.

Cố vấn là mối quan hệ được xây dựng trên nền tảng của sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, giúp người cố vấn và người được cố vấn cùng phát triển, cả người cố vấn và người được cố vấn đều cùng hưởng lợi từ mối quan hệ này. Không chỉ người được cố vấn hưởng lợi từ sự chia sẻ kinh nghiệm, hiểu biết chuyên môn của người cố vấn mà chính người cố vấn cũng được rèn luyện nhiều kỹ năng, cập nhật cho mình thông tin/ kiến thức về những công nghệ mới, những xu hướng mới của các lĩnh vực từ chính quá trình đặt câu hỏi cho người được cố vấn.

Người cố vấn vẫn được kỳ vọng sẽ là người có những đặc điểm/ phẩm chất sau: Cam kết; Giữ bí mật nội dung thảo luận trong mối quan hệ cố vấn; Không phán xét; Đem lại niềm tin và sự lạc quan cho người được cố vấn; Cho những phản hồi trung thực; Có kỹ năng cố vấn.

Cố vấn là một quá trình phát triển, hầu hết mối quan hệ giữa người cố vấn và người được cố vấn sẽ trải qua các giai đoạn sau đây:

- Xây dựng mối quan hệ quen biết nhau và đạt được sự đồng thuận về các nguyên tắc làm việc trong quá trình cố vấn.
- Đặt ra định hướng các vấn đề cần giải quyết, các ưu tiên là gì.
- Triển khai các công việc và hoạt động một cách thường xuyên.
- Di chuyển sang một giai đoạn khác khi mục đích của cố vấn đã đạt được.

#### **3.2.1.2. Nội dung cụ thể trong từng giai đoạn**

- Giai đoạn 1: Xây dựng mối quan hệ

Nhiệm vụ quan trọng trong giai đoạn này là xác định xem mối quan hệ này sẽ tiến triển như thế nào?

+ Người cố vấn sẽ lắng nghe người được cố vấn để định hướng quá trình cố vấn tiến triển theo hướng nào.

+ Cả hai bên đều mong muốn kết nối để cùng tạo dựng mối quan hệ cố vấn.

+ Cả hai bên chia sẻ với nhau “những điểm mạnh nhất của mình” trong quá trình xây dựng quan hệ.

+ Cả hai bên chủ động tìm hiểu về phong cách giao tiếp của nhau.

+ Người được cố vấn chủ động tìm hiểu và rút ra kết luận về việc người cố vấn có phải là người đáng tin cậy không, có cam kết không?

+ Người cố vấn chủ động tìm hiểu và rút ra kết luận về việc người được cố vấn có phù hợp với mình hay không và khi đã nhận lời hỗ trợ người được cố vấn thì cam kết sẽ chia sẻ một cách cởi mở và trung thực với nhà khởi nghiệp.

- Giai đoạn 2: Đặt ra định hướng các vấn đề cần giải quyết, các ưu tiên là gì?

Nhiệm vụ quan trọng của giai đoạn này là nỗ lực phát triển người được cố vấn với những khía cạnh hai bên đã đạt được sự đồng thuận. Không giống như giai đoạn trước, giai đoạn này tập trung vào những khía cạnh cụ thể hai bên đã đạt được sự đồng thuận để người cố vấn có thể giúp phát triển nhà khởi nghiệp. Cả người cố vấn và người được cố vấn cần tạo được không khí thoải mái trong quá trình cố vấn nhưng vẫn tôn trọng những nguyên tắc cơ bản hai bên đã đề ra. Người được cố vấn bắt đầu thực hành và tìm hiểu những gì người được cố vấn cần để hoàn thành các mục tiêu đã thống nhất. Đây cũng là thời điểm những kỳ vọng thực tế hơn bắt đầu hình thành vì hai bên đã bắt đầu ý thức được về khả năng và hạn chế của nhau. Khi một trong hai bên bắt đầu nhận thức về hạn chế của người khác, những câu hỏi được đặt ra là:

+ Mối quan hệ cố vấn có tiếp tục tạo ra giá trị cho cả hai bên không?

+ Những hạn chế này hai bên có thể chấp nhận được không?

+ Những hạn chế này có quá lớn để hai bên có thể tiếp tục mối quan hệ cố vấn không?

+ Mục tiêu thiết lập ban đầu có thể cần phải được điều chỉnh dựa trên mức độ tiếp thu của người được cố vấn và sự hiểu biết của người cố vấn.

+ Hầu hết mối quan hệ cố vấn sẽ đều trải qua giai đoạn này trong một khoảng thời gian nhất định. Khi hai bên đã vượt qua được giai đoạn này thì hai bên có thể hoán đổi giữa giai đoạn 2 và giai đoạn 3 và không nhất thiết phải đi tuần tự từng bước của quy trình.

- Giai đoạn 3: Triển khai các công việc và hoạt động một cách thường xuyên

Nhiệm vụ quan trọng của giai đoạn này là người được cố vấn hoàn thành các mục tiêu thống nhất đã cam kết với người cố vấn. Người được cố vấn thể hiện sự tự tin và cảm thấy cần ít sự tham gia tích cực của người cố vấn, còn người cố vấn sẽ chỉ hỗ trợ khi có yêu cầu.

Người được cố vấn đã tiếp thu đủ kinh nghiệm hay kiến thức mà người cố vấn mang lại và bắt đầu chuyển sang giai đoạn người cố vấn ít phải hỗ trợ hơn trong việc đề xuất ý tưởng, chiến lược, giải pháp,...

Người cố vấn vẫn sẽ làm tất cả những gì có thể để hỗ trợ người được cố vấn trong các mục tiêu cụ thể, và người được cố vấn có thể cảm thấy rằng đã học được tất cả những gì cần thiết.

Một trong hai bên có thể cảm thấy rằng đây là lúc để chuyển sang một mục tiêu khác.

Một trong hai bên bỏ lỡ cuộc hẹn có thể là dấu hiệu cho thấy một trong hai bên cảm thấy không còn nhiều việc để thực hiện cùng nhau.

- Giai đoạn 4: Đi tiếp

Nhiệm vụ quan trọng: người được cố vấn dần độc lập khỏi người cố vấn.

Hầu hết các thỏa thuận, mục tiêu đều đã được hoàn thành.

Người cố vấn cảm thấy rằng đã thực hiện hết những gì có thể để hỗ trợ nhà khởi nghiệp.

Nếu mục tiêu đã hoàn thành nhưng lượng thời gian vẫn còn trong chương trình, điều này chứng tỏ hai bên đã xác lập mục tiêu quá rộng và cần cân nhắc xem xét lại mục tiêu này.

Hai bên thảo luận về việc tạo ra mục tiêu mới dựa trên năng lực mới của nhà khởi nghiệp.

Cả người cố vấn và người được cố vấn đều cảm thấy mình đã hoàn thành mục tiêu.

Kết thúc mối quan hệ cố vấn hoặc chuyển sang hình thức cố vấn chỉ khi người được cố vấn cần.

### **3.2.2. Kỹ năng huấn luyện**

Huấn luyện (hay coaching) đang là một xu thế mới ở Việt Nam. Huấn luyện được xem là một phương pháp để giúp đỡ người khác rèn luyện, phát triển, học hỏi những kỹ

năng mới, đối mặt với thử thách cá nhân, kiểm soát sự thay đổi trong cuộc sống, xây dựng mục tiêu và đạt được thành công. Huấn luyện là khả năng nhìn ra những điều tốt đẹp nhất của một người nào đó và khuyến khích họ đưa ra những quyết định để cải thiện cuộc sống của chính mình.

Việc cộng tác với huấn luyện viên để thúc đẩy quá trình suy nghĩ sáng tạo là sự hấp dẫn chính mà người được huấn luyện tìm kiếm trong huấn luyện. Nó mang lại lợi ích cho cả người được huấn luyện và huấn luyện viên. Sự tự phát triển cá nhân của huấn luyện viên cũng là một khía cạnh lớn trong việc học hỏi huấn luyện và trước khi giúp đỡ người khác, nhiều huấn luyện viên đã nhận thấy rằng chính họ đang từng bước trưởng thành. Một huấn luyện viên xuất sắc luôn tìm kiếm những điều mới về bản thân và luôn duy trì hành trình học hỏi này.

Huấn luyện chính là quá trình tương tác hai chiều và đồng sáng tạo giữa người được huấn luyện và huấn luyện viên.

### *3.2.2.1. Các kỹ năng cần thiết của huấn luyện viên giỏi*

- Lắng nghe: Trong huấn luyện, việc lắng nghe quan trọng hơn nói. Bằng cách lắng nghe, con người được giúp đỡ để vượt qua nỗi sợ hãi của chính họ một cách hoàn toàn khách quan bằng sự quan tâm và hỗ trợ trọn vẹn. Dựa vào trực giác và thông qua lắng nghe, huấn luyện viên đưa ra những câu hỏi cho phép người được huấn luyện tự khám phá những điều đang xảy ra với bản thân họ.

- Kỹ năng giao tiếp: Huấn luyện là một quá trình hai chiều. Nếu lắng nghe là một kỹ năng rất quan trọng, thì khả năng giải thích và đưa phản hồi để xóa bỏ những rào cản, những định kiến, sự chủ quan và tiêu cực cũng có tầm quan trọng không kém. Khả năng giao tiếp tạo sự tin tưởng và sự hiểu biết đầy đủ từ hai phía. Những huấn luyện viên có thể giao tiếp tốt về mặt cảm xúc, ý nghĩa, cũng như nội dung có thể tạo ra một sự khác biệt lớn. Giao tiếp tập trung vào sự việc, không tập trung những vấn đề cá nhân, không phán xét hoặc bị tác động là những yếu tố cần thiết, đặc biệt là khi đối diện với những lo lắng, hy vọng và những giấc mơ của một người nào đó. Một huấn luyện viên xuất sắc sẽ dùng cách giao tiếp để giúp người được huấn luyện tìm ra câu trả lời của chính họ chứ không phải để đưa cho họ một câu trả lời.

- Tạo động lực và truyền cảm hứng: Huấn luyện viên tạo động lực và truyền cảm hứng cho mọi người. Khả năng để làm được điều này tiềm ẩn trong con người chúng ta. Nó bắt nguồn từ mong muốn giúp đỡ và hỗ trợ người khác. Những người mà

luôn cảm thấy sẵn sàng để giúp đỡ người khác thường có khả năng tạo động lực và truyền cảm hứng một cách tự nhiên. Đồng thời, khi một người nhận được sự quan tâm và đầu tư cá nhân của huấn luyện viên cho chính niềm hạnh phúc và sự phát triển của họ, thì tự bản thân điều này đã là một động cơ thúc đẩy và truyền cảm hứng.

- Tính hiếu kỳ, linh hoạt và sự can đảm:

Một huấn luyện viên cần luôn nhớ rằng, mỗi con người đều khác nhau và có những nhu cầu cũng khác nhau. Mọi người dù khác biệt nhưng đều là con người, do đó một huấn luyện viên cần dùng tình cảm và cảm xúc của một con người để giải quyết vấn đề. Trong nghề huấn luyện, cảm xúc của người được huấn luyện là yếu tố cần được nắm bắt ngay từ khi bắt đầu quá trình huấn luyện. Do đó, sự linh hoạt để tiếp cận sự khác biệt trong con người, cùng với sự hiếu kỳ và quan tâm tìm hiểu những vấn đề cơ bản trong cuộc sống của họ cũng là một nhân tố cần thiết trong huấn luyện.

Tính hiếu kỳ của một huấn luyện viên cho phép hành trình tự khám phá của người được huấn luyện được toàn diện và sâu sắc, ngay cả chính người được huấn luyện và huấn luyện viên cũng thường rất ngạc nhiên trước sự trưởng thành vượt quá sức mong đợi của bản thân họ. Tất cả những điều này cần đến sự can đảm.

*Nhìn chung, các huấn luyện viên phải có niềm tin mạnh mẽ vào bản thân, một quyết tâm vững chắc để có thể làm được những điều tốt đẹp nhất cho người được huấn luyện, và một niềm tin rằng mỗi người vốn đều có thể đạt đến mục tiêu của mình.*

### 3.2.2.2. Những nguyên tắc cơ bản trong huấn luyện

- Lắng nghe quan trọng hơn nói.
- Phải hiểu được điều gì tạo động lực cho họ.
- Mọi người đều có khả năng đạt được nhiều hơn nữa.
- Quá khứ của một người không phản ánh tương lai của họ.
- Niềm tin của con người vào những việc không thể chính là giới hạn khả năng của họ.
- Một huấn luyện viên phải luôn cung cấp sự hỗ trợ đầy đủ.
- Huấn luyện viên không đưa ra câu trả lời.
- Huấn luyện viên không bình phẩm người khác.
- Tất cả thông tin trong quá trình huấn luyện phải được giữ bí mật tuyệt đối.

Có một số nhu cầu của người được huấn luyện không thể được đáp ứng qua quá trình huấn luyện, do đó huấn luyện viên cần cho người được huấn luyện biết điều đó.

### 3.2.2.3. Mô hình GROW trong huấn luyện

Một trong những phương pháp hữu ích để huấn luyện nhân viên là sử dụng mô hình GROW. Đây là từ viết tắt của Goal (Mục tiêu), Current Reality (Thực tại), Options (Giải pháp) và Will (Ý chí). Mô hình GROW giống như kế hoạch huấn luyện viên lập cho một chuyển hành trình quan trọng. Đầu tiên, huấn luyện viên cần lập lộ trình chuyển đi. Dựa trên lộ trình này, huấn luyện viên giúp người được huấn luyện quyết định địa điểm họ định đến (mục tiêu) và xác định vị trí hiện nay của họ (thực tại). Sau đó, huấn luyện viên suy nghĩ những cách thức khác nhau (lựa chọn giải pháp) để thực hiện chuyển đi. Ở bước cuối cùng (hun đúc ý chí), huấn luyện viên cần bảo đảm người được huấn luyện đều quyết tâm thực hiện chuyển đi và chuẩn bị sẵn sàng cho mọi tình huống và trở ngại họ gặp trên đường.

- *Thiết lập mục tiêu:* Đầu tiên, huấn luyện viên cùng với người được huấn luyện xác định các mục tiêu cần đạt được. Mục tiêu này cần cụ thể, đo lường được và có tính hiện thực. Ở bước này, huấn luyện viên có thể sử dụng một số câu hỏi sau: “Làm cách nào bạn biết mình đã đạt được mục tiêu?”, “Làm cách nào bạn biết mình đã giải quyết được vấn đề?”

- *Xem xét, đánh giá hiện trạng công việc:* Hãy yêu cầu người được huấn luyện cho huấn luyện biết tình trạng công việc của họ. Huấn luyện viên phải nắm chắc điều này thì mới có thể cùng họ tìm ra giải pháp được. Ở bước này, huấn luyện viên có thể sử dụng một số câu hỏi sau:

+ “Tình hình hiện nay ra sao?”

+ “Làm gì, ai làm, làm khi nào và bao lâu một lần”

+ “Tác động hoặc kết quả của một hành động nào đó?”

- *Tìm kiếm giải pháp:* Một khi huấn luyện viên và người được huấn luyện đã nắm được tình trạng hiện nay của công việc, hãy bắt đầu tìm kiếm tất cả những giải pháp khả dĩ để giải quyết vấn đề rồi cùng bàn bạc. Đương nhiên, huấn luyện viên sẽ phải đưa ra giải pháp của riêng mình. Tuy nhiên, hãy để người được huấn luyện đưa ra giải pháp trước cũng như cho họ cơ hội để trình bày ý kiến. Ở bước này, huấn luyện viên có thể sử dụng một số câu hỏi sau:

+ “Các anh (chị) còn có thể làm gì nữa?”

+ “Ưu và nhược điểm của mỗi giải pháp?”

+ “Bạn dựa vào yếu tố nào để xem xét, đánh giá cơ may thành công của các giải pháp?”

- *Hun đúc ý chí:* Sau khi xem xét, đánh giá tình hình thực tế và tìm giải pháp, thành viên trong nhóm đã hình dung một rõ ràng cách thức họ có thể đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, như thế vẫn chưa đủ, huấn luyện viên cần giúp họ có được lòng quyết tâm, ý chí và động lực để biến chúng thành hành động cụ thể. Hãy hỏi họ những câu sau:

- + Vậy thì bạn sẽ làm gì vào thời điểm hiện tại?
- + Điều gì có thể khiến ngăn trở bạn tiến hành công việc?
- + Bạn làm cách nào để vượt qua trở ngại này?
- + Việc này có giúp bạn đạt được mục tiêu không?
- + Xác suất thành công của giải pháp này có cao không?
- + Bạn còn muốn làm việc gì khác nữa?

### **3.2.3. Kỹ năng xây dựng mối quan hệ**

Trong một khảo sát được tiến hành với các CEO của 500 công ty lớn nhất nước Mỹ (Fortune 500), kết quả cho thấy kỹ năng xây dựng mối quan hệ (networking) là kỹ năng mềm quan trọng nhất, chiếm tới 75% khả năng thành công của một người làm việc chuyên nghiệp. Andrew Carnegie<sup>8</sup> từng nói “Tri thức của các chuyên gia chỉ chiếm 15% trong thành công của họ, 85% còn lại phụ thuộc vào các mối quan hệ xã hội”. Networking có thể được hiểu là kỹ năng tạo lập các mối quan hệ, là một trong những kỹ năng mềm quan trọng trong mọi lĩnh vực, đặc biệt là đối với cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp. Đặc thù của xã hội hiện nay là sự liên kết chặt chẽ giữa các lĩnh vực, ngành nghề. Khi có càng nhiều mối quan hệ, cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp sẽ càng có nhiều cơ hội phát triển, hoàn thiện bản thân, đồng thời giúp được nhà khởi nghiệp tìm kiếm được những đối tác làm ăn uy tín, những cộng sự tốt trong các dự án khởi nghiệp, từ đó giúp cho khả năng thành công của nhà khởi nghiệp sẽ cao hơn.

Để có thể trở thành một người networking tốt cần lưu ý:

- *Xác định mục tiêu:*

Việc xác định mục tiêu sẽ giúp tránh lãng phí thời gian không cần thiết. Networking là một kỹ năng rất quan trọng, tuy nhiên, sẽ không có đủ khả năng và thời gian để xây dựng mối quan hệ ở khắp mọi nơi. Hơn nữa, một mạng lưới rộng không đồng nghĩa với việc nó hoạt động hiệu quả. Vì vậy, trước khi bắt đầu thiết lập một mạng

---

<sup>8</sup> Doanh nhân người Mỹ được mệnh danh là Vua Thép

lưới quan hệ, hãy tự hỏi bản thân muốn đạt được những gì trong tương lai? Hãy thiết lập nhóm mục tiêu networking rõ ràng hết mức có thể, đây sẽ là bước đệm giúp tự tin tạo lập được mạng lưới networking hiệu quả cho bản thân.

*- Lập kế hoạch*

Sau khi xác định được mục tiêu, cần lập kế hoạch chi tiết và cụ thể nhất, bắt đầu bằng việc thiết lập một danh sách những người trong bản đồ networking của mình. Những người trong danh sách này rất đa dạng, đó có thể là người thân, bạn bè, đồng nghiệp... thậm chí là những người bạn chưa hề quen biết.

*- Tập trung xây dựng các mối quan hệ để cải thiện kỹ năng networking*

Hãy coi networking là quá trình cho và nhận, đừng chỉ xem nó như một công cụ để tìm kiếm lợi ích. Đây là một mạng lưới quan hệ và cho dù với ai, hãy cư xử với họ như một người bạn, đừng chỉ coi họ là đối tác, khi đó bạn sẽ nhận lại được lòng tin và tạo tiền đề cho một mối quan hệ tốt đẹp. Ngoài ra, dù bản thân còn nhiều khuyết điểm, bạn hãy cứ là chính mình bởi không có ai là hoàn hảo cả.

*- Duy trì và mở rộng mạng lưới quan hệ*

Để duy trì các mối quan hệ đã được thiết lập, cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp phải nắm rõ bản đồ networking của mình. Có thể sắp xếp danh sách những người cần liên lạc theo thứ tự ưu tiên, sau đó tích cực duy trì kết nối với những nhân vật có vai trò quan trọng. Một mối quan hệ tốt luôn cần được nuôi dưỡng và nó phải đến từ cả hai bên. Bên cạnh việc duy trì cũng cần mở rộng mạng lưới networking. Lúc này, ngoài những mục tiêu hiện tại, hãy tiếp tục suy nghĩ về những mục tiêu sắp tới, những dự định trong tương lai sẽ cho thấy mình cần một mạng lưới các mối quan hệ rộng lớn hơn.

*Kỹ năng networking đóng vai trò thực sự quan trọng trong việc quyết định thành công của mỗi cá nhân. Vì vậy, cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp hãy luôn tìm cách kết nối trong hệ sinh thái khởi nghiệp để có kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng tốt trong công việc, hoàn thiện bản thân và hỗ trợ tốt hơn cho hoạt động khởi nghiệp ở trường đại học.*

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT**

1. Bộ Khoa học và Công nghệ, 2017, Hướng dẫn xây dựng Kế hoạch triển khai Đề án "Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025".
2. British Council, CIEM, Đại học Kinh tế Quốc dân, 2016, Các điển hình doanh nghiệp xã hội Việt Nam, Nhà xuất bản Thanh niên.



3. Chính phủ, Nghị quyết số 35/NQ-CP ngày 16/5/2016 về việc hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020.
4. Chính phủ, Nghị định số 38/2018/NĐ-CP ngày 11/3/2018 quy định chi tiết về đầu tư cho doanh nghiệp nhỏ và vừa khởi nghiệp sáng tạo
5. CSIP, 2016, Khởi sự doanh nghiệp xã hội: cẩm nang dành cho các tổ chức xã hội dân sự.
6. Nguyễn Ngọc Huyền, 2012, Giáo trình khởi sự kinh doanh, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 844/QĐ-TTg ngày 18/5/2016 về việc phê duyệt Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Quốc gia đến năm 2025”.
8. Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 1665/QĐ-TTg ngày 30/10/2017 về việc phê duyệt Đề án “Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025”.
9. Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 939/QĐ-TTg ngày 30/6/2017 về việc phê duyệt Đề án “Hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp giai đoạn 2017-2025”.
10. Vietnam Mentoring Initiative, 2017, Tài liệu hướng dẫn mentoring.

## **WEBSITE**

11. <http://cafebiz.vn/cau-chuyen-kinh-doanh/cac-start-up-angry-birds-airbnb-instagram-da-bat-dau-nhu-the-nao-2015063014423639.chn>.
12. <http://cafebiz.vn/khoi-nghiep/khoi-nghiep-hoc-ve-cac-buoc-khoi-nghiep-qua-8-hinh-ve-don-gian-20150708095441699.chn>.
13. <https://hai2hai.wordpress.com/2015/01/12/tinh-than-doanh-nhan-khi-khoi-nghiep/>.
14. <http://khoi.nghiep.vn/ky-nang/dam-phan-thuong-luong/8-noi-dung-phai-co-khi-thuyet-trinh-keu-goi-von-dau-tu.html>.
15. <http://khoinghiep.2017.vn/nhung-chia-se-ve-qua-trinh-khoi-nghiep.html>.
16. <http://mba-mci.edu.vn/startup-va-13-kinh-nghiem-cho-bai-thuyet-trinh-goi-von-thanh-cong/>.
17. <http://quantri.vn/post/details/9020-grow---mo-hinh-huan-luyen-nhan-vien-hieu-qua>.

18. <https://startup.vnexpress.net/tin-tuc/goc-chuyen-gia/7-dieu-can-biet-de-khoi-nghiep-kinh-doanh-2931545.html>.
19. [http://www.thebusiness.vn/bai-viet/loi-khuyen-thuyet-trinh-keu-goi-von-danh-cho-cac-startup\\_2950.html](http://www.thebusiness.vn/bai-viet/loi-khuyen-thuyet-trinh-keu-goi-von-danh-cho-cac-startup_2950.html).
20. <https://blog.generali-life.com.vn/nghe-tu-van/cai-thien-ky-nang-networking-hieu-qua/>

## **TÀI LIỆU TIẾNG ANH**

21. Bloom, G. M., 2013, The Social Entrepreneurship Collaboratory (SE Lab): A University Incubator for a Rising Generation of Social Entrepreneurs. In A. Nicholls, Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, Oxford University Press.
22. Crossan, M.M., Apaydin, M., 2010, A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Wiley Online Library.
23. Davis, D. B., 2010, Social Entrepreneurship: What Everyone needs to know, Oxford University Press.
24. Davidsson, P., 2016, Researching Entrepreneurship, Springer
25. Niels Bosma, T. S, 2016, Global Entrepreneurship Monitor: Special Topic Report Social Entrepreneurship, <http://gemconsortium.org/report/49542>
26. OECD, 2009. Universities, Innovation and Entrepreneurship: Criteria and Examples of Good Practice.
27. QS World University Ranking Methodology, 2018, <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>
28. Shukla, A., What is Innovation? Why Innovation is important? 2009.

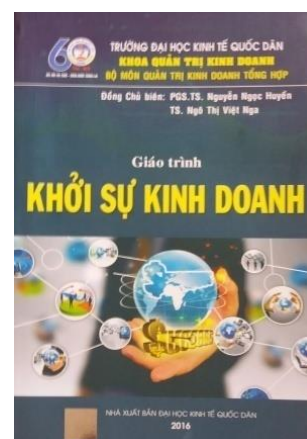
# PHỤ LỤC 1

## MỘT SỐ CUỐN SÁCH VỀ KHỞI NGHIỆP NÊN ĐỌC

### 1. Giáo trình khởi sự kinh doanh

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền, TS. Ngô Thị Việt Nga

Nhà Xuất bản Kinh tế Quốc dân, năm 2016



### 2. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, tư duy và công cụ

Nguyễn Đăng Tuấn Minh

Nhà Xuất bản Phụ nữ, năm 2017



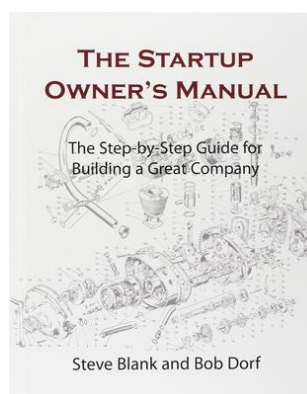
### 3. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company

Steve Blank & Bob Dorf

Nhà Xuất bản K&S Ranch, Incorporated, 2012

Đã được dịch sang tiếng Việt:

*Sổ tay của các nhà khởi sự kinh doanh: Hướng dẫn từng bước để xây dựng một công ty vĩ đại*



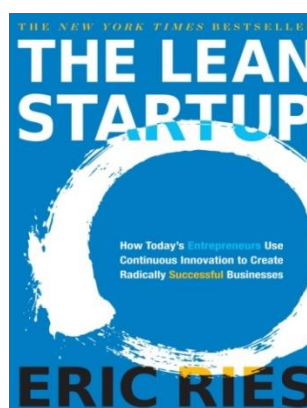
### 4. The Lean Startup

Eric Ries

Nhà Xuất bản Crown Publishing Group (USA), 2011

Đã được dịch sang tiếng Việt:

*Khởi nghiệp tinh gọn*

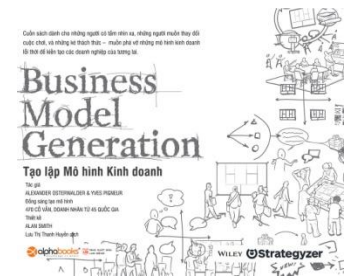


## 5. Business Model Generation

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010

Đã được dịch sang tiếng Việt:

*Tạo lập mô hình kinh doanh*



## 6. The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for Any Startup, Video Game or Project

*(Kinh thánh cho gọi vốn cộng đồng - làm thế nào để gọi vốn cho khởi nghiệp, các trò chơi, video và các dự án)*

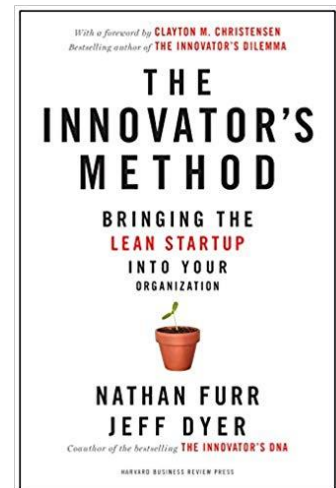
Scott Steinberg, 2012



## 7. The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup Into Your Organization

*(Phương thức của người đổi mới sáng tạo: đưa khởi nghiệp tinh gọn vào tổ chức của bạn)*

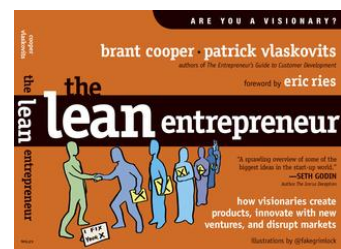
Jeff Dyer và Nathan Furr, 2014



## 8. The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets

*(Doanh nhân tinh gọn: làm thế nào để những doanh nhân có tầm nhìn sáng tạo sản phẩm, đổi mới sáng tạo thành công doanh nghiệp và thay đổi thị trường)*

Brant Cooper và Patrick Vlaskovits, 2012



**PHỤ LỤC 2**  
**DANH SÁCH VƯỜN ƯƠM, ĐƠN VỊ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP**

<b>STT</b>	<b>Tên đơn vị</b>	<b>Địa điểm</b>
1.	Trung tâm Chuyển giao Tri thức và Hỗ trợ Khởi nghiệp – Đại học Quốc gia Hà Nội	Hà Nội
2.	Trung tâm Khởi nghiệp và Sáng tạo Xã hội – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	Hà Nội
3.	Không gian Sáng tạo và Ươm tạo FTU - Trường Đại học Ngoại thương	Hà Nội
4.	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ NACENTEC-TBI	Hà Nội
5.	Vườn ươm chế biến và đóng gói thực phẩm tại Hà Nội	Hà Nội
6.	Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ cao Hòa Lạc	Hà Nội
7.	Vườn ươm doanh nghiệp CNTT đổi mới sáng tạo Hà Nội (HBI-IT)	Hà Nội
8.	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ, Đại học Huế	Huế
9.	Công viên Công nghệ thông tin Đà Nẵng	Đà Nẵng
10.	Vườn ươm ĐH Bách Khoa TP HCM (HCMUT-TBI)	TP. HCM
11.	Trung tâm ươm tạo phần mềm Quang Trung	TP. HCM
12.	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ thuộc Trường Đại học Nông Lâm TP. HCM	TP. HCM

13.	Vườn ươm công nghệ cao Sài Gòn	TP. HCM
14.	Vườn ươm doanh nghiệp nông nghiệp	TP. HCM
15.	Vườn ươm Việt Nam - Hàn Quốc.	Cần Thơ
16.	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ, Trường Đại học Cần Thơ.	Cần Thơ

*\* Danh sách sẽ còn tiếp tục được cập nhật*

**PHỤ LỤC 3**  
**DANH SÁCH KHÔNG GIAN LÀM VIỆC CHUNG**

<b>STT</b>	<b>Tên đơn vị</b>	<b>Địa điểm</b>
1.	BKHUP	Hà Nội
2.	Toong	Hà Nội
3.	Fablab Ha Noi	Hà Nội
4.	UP	Hà Nội
5.	INNOVATION HUB HANOI	Hà Nội
6.	KiCoworking Space	Hà Nội
7.	TheVuon	Hà Nội
8.	y-nest	Hà Nội
9.	Tiktak Coworking Space	Hà Nội
10.	Hatch Nest Coworking space	Hà Nội
11.	Espace Coworking	Hà Nội
12.	Clickspace	Hà Nội
13.	HUB IT	Hà Nội
14.	Moonwork	Hà Nội
15.	iHouse	Hà Nội
16.	Regus	Hà Nội
17.	The Mahogany Coworking Space	Hà Nội
18.	Fablab Danang	Đà Nẵng
19.	DNC COWORKING SPACE	Đà Nẵng

20.	Da Nang Startup Network	Đà Nẵng
21.	Enouvo CoWorking Space	Đà Nẵng
22.	Hexagon	Đà Nẵng
23.	The Hub DaNang	Đà Nẵng
24.	Công ty CP Trung tâm ươm tạo Khởi nghiệp Sông Hàn	Đà Nẵng
25.	IoT Space	Đà Nẵng
26.	V.Startup Coworking Space	Đà Nẵng
27.	UP Green Life	Cần Thơ
28.	Dreamplex	TP. HCM
29.	Work Saigon	TP. HCM
30.	Start Saigon	TP. HCM
31.	Saigon Coworking	TP. HCM
32.	Citihub	TP. HCM
33.	BIG Work	TP. HCM
34.	SILICON STRAITS SAIGON	TP. HCM
35.	Quodisys	TP. HCM
36.	The Workshop Coffee	TP. HCM
37.	Aspire	TP. HCM
38.	Fablab Sai Gon	TP. HCM
39.	GekkoSpace	TP. HCM
40.	INCO Center	TP. HCM



41.	ITP - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh	TP. HCM
42.	The Ventures Vietnam	TP. HCM
43.	Space2UP	TP. HCM
44.	Start Coworking space	TP. HCM
45.	Artfolio Coworking cafe	TP. HCM
46.	Funwork	TP. HCM
47.	Circo	TP. HCM
48.	OFFICE168	TP. HCM
49.	Gallery Pepper House	TP. HCM
50.	Workyos	TP. HCM
51.	Cado Worksapce	TP. HCM

*\* Danh sách sẽ còn tiếp tục được cập nhật*

## NHÓM TÁC GIẢ

1. PGS. TS Trương Thị Nam Thắng: Giám đốc Trung tâm sáng tạo xã hội và khởi nghiệp, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân;
2. PGS. TS Nguyễn Anh Thi: Giám đốc Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh;
3. Ông Phạm Tuấn Hiệp: Giám đốc ươm tạo BK-Holdings, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội;
4. Ông Đặng Thành Đạt: Phó Giám đốc Trung tâm Chuyển giao Tri thức và Hỗ trợ khởi nghiệp, Đại học Quốc gia Hà Nội;
5. Ông Nguyễn Quốc Anh: Giảng viên về Quản lý Khoa học công nghệ và đổi mới, Đại Học Quốc Gia Hà Nội;
6. Bùi Văn Linh;
7. Bùi Tiến Dũng.